



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba specifických kompetenčních modelů ve zvolené organizaci

Creation of Specific Competency Models in an Chosen Organization

Student: Bc. Jan Timel

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Jan Timel**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Tvorba specifických kompetenčních modelů ve zvolené organizaci  
Creation of Specific Competency Models in a Chosen Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
  4. Charakteristika organizace
  5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
  6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené organizaci
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.  
HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
KANDULA, Srinivas R. *Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.

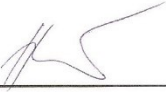
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017


Datum odevzdání: 27.04.2018



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

  
.....  
Bc. Jan Timel

V Ostravě dne 23. 4. 2018

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za vedení diplomové práce, cenné rady a připomínky. Rovněž děkuji spolupracovníkům a nadřízenému mého oddělení za poskytnuté informace a zpětnou vazbu.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce .....	7
2.1.1	Metodika zpracování diplomové práce .....	7
2.2	Využité metody.....	7
2.2.1	Analýza.....	7
2.2.2	Syntéza .....	7
2.2.3	Abstrakce.....	8
2.2.4	Literární řešerše .....	8
2.2.5	Vlastní pozorování .....	8
2.2.6	Srovnání .....	8
2.2.7	Různé formy rozhovorů .....	8
2.2.8	Dotazník .....	9
3	Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů .....	10
3.1	Počátek zájmu o kompetence .....	10
3.2	Objasnění kompetencí .....	10
3.3	Základní složky manažerské kompetence .....	12
3.4	Členění kompetencí .....	13
3.5	Životní cyklus kompetencí .....	16
3.6	Měření úrovně kompetencí a hodnocení .....	17
3.6.1	Behaviorální přístup .....	17
3.6.2	Analytické metody .....	18
3.6.3	Analogové metody .....	18
3.6.4	Competency based interview.....	20
3.6.5	360° zpětná vazba.....	20
3.6.6	Assessment center .....	21
3.7	Kompetenční modely.....	22
3.7.1	Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů .....	23
3.7.2	Funkční kompetenční model .....	24
3.8	Proces tvorby kompetenčních modelů.....	25
3.8.1	Přípravná fáze.....	25
3.8.2	Fáze získávání dat .....	26
3.8.3	Fáze analýzy a klasifikace kompetencí .....	26
3.8.4	Fáze popisu a tvorby kompetencí.....	27
3.8.5	Fáze tvorby kompetenčního modelu .....	28
3.8.6	Fáze vyjasnění očekávání.....	28
3.8.7	Fáze ověření a validace modelu .....	28
3.8.8	Fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů.....	28
3.9	Možné chyby při zavádění kompetenčních modelů .....	28
3.10	Využití kompetenčního přístupu.....	29
3.10.1	Nábor a výběr zaměstnanců .....	29

3.10.2	Rozvoj zaměstnanců.....	30
3.10.3	Hodnocení zaměstnanců.....	30
3.10.4	Odměňování zaměstnanců.....	31
3.11	Rozvoj kompetencí .....	32
3.12	Shrnutí teoretické části práce .....	33
4	Charakteristika organizace .....	35
4.1	Představení společnosti.....	35
4.2	Odbor Správa zařízení .....	35
4.3	Vedoucí logistik.....	36
4.4	Specialista odboru správy zařízení .....	37
5	Metodika tvorby kompetenčních modelů .....	38
5.1	Přípravná fáze .....	38
5.2	Fáze získávání dat.....	39
5.3	Fáze analýzy a klasifikace informací.....	42
5.4	Fáze popisu a tvorby kompetencí .....	44
5.4.1	Dotazníkové šetření.....	45
5.5	Tvorba kompetenčního modelu .....	45
5.5.1	Hodnocení kompetencí pro pozici vedoucí logistik .....	47
5.5.2	Hodnocení kompetencí pro pozici specialista odboru správy zařízení .....	48
5.6	Fáze vyjasnění očekávání .....	50
5.7	Fáze ověření a validace modelu.....	54
5.8	Fáze implementace modelu do systému ŘLZ.....	54
6	Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené organizaci.....	55
6.1	Využití kompetenčních modelů v organizaci .....	55
6.1.1	Získávání a výběr pracovníků .....	56
6.1.2	Hodnocení pracovního výkonu .....	56
6.1.3	Vzdělávání a rozvoj.....	57
6.1.4	Kariérní postup .....	58
7	Závěr .....	59
	Seznam použité literatury.....	61
	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	64
	Seznam zkratk .....	65
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V současné době, kdy se v naší zemi setkáváme s nejnižší mírou nezaměstnanosti za poslední desetiletí, je pro mnoho potenciálních uchazečů velice přívětivá doba pro změnu zaměstnání. Nicméně pro organizaci již plná zaměstnanost není tak výhodná jako pro zaměstnance. Musí se potýkat s častějším odchodem, který zejména u zkušenějších a odborně založených pracovníků představuje skutečný problém. Na druhou stranu se na lukrativnější pozice hlásí i lidé, kteří nejsou pro výkon pracovní činnosti vůbec vhodní.

Jednou z možností, jak udržet stávající zaměstnance a zjistit, kteří uchazeči jsou pro organizaci žádoucí, je využití kompetenčního přístupu. Vhodně zvolený kompetenční přístup odrážející hodnoty organizace se může promítnout do všech personálních činností.

**Cílem** diplomové práce je sestavit kompetenční modely pro vybrané pozice v organizaci. Na základě dohody se zástupci organizace budou kompetenční modely zpracovány pro dvě pozice nacházející se v jednom útvaru. Jedná se o profese vedoucí logistik a specialista odboru správy zařízení. Vytvořené modely budou dle našeho názoru vhodným nástrojem pro posouzení projevů chování potencionálních uchazečů a pomohou k efektivnějšímu a transparentnějšímu rozhodování při stanovování hodnocení.

Diplomová práce je složena ze dvou na sebe navazujících částí. První z nich obsahuje teoreticko-metodické poznatky a slouží jako vstup části aplikačně-ověřovací.

Po úvodní kapitole bude zpracována kapitola druhá, ve které budou popsány metodiky a metody, které byly využity při zpracování diplomové práce.

Třetí kapitola se již věnuje problematice kompetenčního přístupu. Dojde zde k seznámení se s nejdůležitějšími pojmy a nastínění různých pohledů předních odborníků na tuto problematiku. Následně bude popsán celkový proces tvorby modelů a možnosti jejich využití v podnikové praxi.

Čtvrtou kapitolou začíná aplikačně-ověřovací část, ve které dojde k stručné charakterizaci organizace a budou blíže popsány pozice, které byly pro tvorbu modelů zvoleny.

Počínaje pátou kapitolou započne průběh tvorby kompetenčních modelů. Bude zde vycházeno z teoretických východisek, které budou reflektovat celkový průběh. Od první fáze, ve které bude nutné seznámit se s důležitými informacemi o organizaci, zjistit tedy, jaké hodnoty zastává, se přes několik fází tvorby dostaneme až k možné implementaci modelů do



personálních činností. Důležitou roli zde bude hrát spolupráce se zaměstnanci a jejich nadřízenými. Ti budou mít možnost se k vytvořeným návrhům postupně vyjadřovat. Veškeré nashromážděné údaje a vytvořené kompetence poslouží jako vstup pro finální fázi diplomové práce.

V šesté kapitole budou ze všech nashromážděných informací vytvořeny již kompletní návrhy kompetenčních modelů. Dále zde dojde k návrhu možností jejich využití uvnitř organizace.

V závěrečné kapitole budou shrnuty přínosy diplomové práce.

## **2 Metodika a metody zpracování diplomové práce**

Podstatnou náležitostí každé diplomové práce je stanovení promyšleného, objektivně správného postupu, který díky vědeckým poznatkům a zákonitostem umožňuje poznat daný objekt a stanovit konkrétní způsob řešení problému neboli metodu a metodiku. V této části diplomové práce nastíníme oba tyto pojmy jednak pro teoretickou část, tak i pro tu praktickou.

V prvé řadě je vhodné uvést, že každá práce by měla začít definicí problému. Vymezení problému proběhlo v úvodní části a konkretizace probíhá v dalších částech práce. Přes nežádoucí rozdíly mezi současným a žádoucím stavem se díky způsobu řešení a aplikování metod řešení dostáváme ke stanoveným cílům.

### **2.1.1 Metodika zpracování diplomové práce**

Ucelený postup bude tvořen návazností těchto kroků:

1. Zpracování teoretické části práce s využitím odborné literatury (metoda literární rešerše).
2. Analýza současného stavu organizace spolu s popisem pracovních míst (rozhovor, pozorování, dotazník).
3. Zpracování a vyhodnocení informací získaných za pomoci stanovených metod (analýza, syntéza).
4. Návrh kompetenčních modelů pro stanovené pozice ve zvolené organizaci.

## **2.2 Využité metody**

V této části diplomové práce budou představeny nejdůležitější metody, které budou pro její tvorbu využity.

### **2.2.1 Analýza**

Analýzou rozumíme myšlenkový rozklad zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Hlubší poznání dílčích částí umožní lépe poznat ucelený jev. Analýza je založena na předpokladu systému, při jehož rozkladu se rozpoznávají jednotlivé vazby a odhalují jeho zákonitosti fungování (Synek, 2011).

### **2.2.2 Syntéza**

Syntéza je opakem analýzy. Chápeme ji jako myšlenkové spojení jednotlivých dílčích částí v celek a vytvoření celistvé představy. Syntéza odhaluje vnitřní zákonitosti fungování a vývoje jevu (Synek, 2011).

### **2.2.3 Abstrakce**

Abstrakce nám umožňuje soustředit se pouze na podstatné náležitosti daného jevu, jelikož se díky ní oprostíme od těch nepodstatných. Je metodou, díky níž se pomáhají utvářet vědecké pojmy, kategorie a formulace vědeckých zákonů (Synek, 2011). V případě kompetenčních modelů nám pomůže abstrahovat se od dalších částí řízení lidských zdrojů.

### **2.2.4 Literární rešerše**

Literární rešerše má dvě pojetí. V prvním z nich se jedná o vyhledávání informací o určité problematice na základě rešeršního dotazu, ve druhém představuje samotný výsledek vyhledávání informací.

V pojetí diplomové práce představuje text, který přináší z hlediska současné literatury pohled na zvolenou problematiku. Jedná se tedy o souhrn teoretických východisek k zadanému tématu. Podstatou je vytvoření si uceleného přehledu současné literatury o analyzovaném tématu. Základní charakteristické znaky jsou logicky navazující odstavce, relevantní bibliografické odkazy, odborná terminologie a ucelený přehled (Zeman, 2013). V rámci diplomové práce je pomocí této metody zpracována teoretická část práce.

### **2.2.5 Vlastní pozorování**

Pozorování představuje cílevědomé, plánovité a systematické sledování podstatných náležitostí. Výsledkem této metody je souhrn obsahující popis a vysvětlení pozorovaných skutečností. V případě diplomové práce bude tato technika využita zejména v praktické části, jelikož bude zaznamenávat poznatky posuzovaných pracovních pozic.

### **2.2.6 Srovnání**

Srovnání se využívá pro nalezení shody nebo rozdílu u dvou nebo více různých objektů. V teoretické části bude na problematiku kompetenčních modelů nahlíženo z různých úhlů pohledu, v praktické části se zase objeví možné rozdíly v pohledech vedoucích pracovníků a pracovníků zastávající danou pozici.

### **2.2.7 Různé formy rozhovorů**

V teoretické části budou nastíněny různé druhy rozhovorů, se kterými se můžeme v případě kompetenčního přístupu setkat. Podstatou rozhovoru je přímý nebo nepřímý kontakt dvou a více osob s patřičným porozuměním a uměním naslouchat.

### **2.2.8 Dotazník**

Dotazník můžeme v nejjednodušší formě chápat jako náhradu strukturovaného rozhovoru, předloženou v písemné formě. Oproti rozhovoru lze ale dotazníkem pokrýt relativně velký vzorek respondentů. Za cíl se považuje ověření hypotézy, u již zmíněného vzorku populace. Základem dotazování je kladení otázek, které se dělí na uzavřené, otevřené či škálové. Mezi nevýhody zahrnujeme zejména nízkou návratnost rozeslaných dotazníků, anonymitu a možné zkreslení získaných výsledků (Vojtíšek, 2012).

### 3 Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

#### 3.1 Počátek zájmu o kompetence

Pojem kompetence se dostal do povědomí akademické obce v 70. letech minulého století, kdy se odehrávaly značné změny v podnikatelském prostředí, realizaci byznysu, rozvoji vědy a technologií. V roce 1973 vyšel článek amerického psychologa Davida McClellanda *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, ve kterém při výběrovém řízení zdůrazňoval brát v úvahu především kompetence uchazečů a nezaobírat se čistě jejich inteligencí. Touto prací byl nabourán desítky let kultivovaný přístup inteligence, jakožto nejlepšího ukazatele úspěšnosti v zaměstnání (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Dalším důležitým milníkem bylo sepsání knihy *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, jejíž autorem byl roku 1982 Boyatzis. Armstrong (2015) tohoto autora charakterizuje jako vedoucí postavu při definování a popularizaci konceptu kompetence. Výsledky jeho práce byly založeny na poznatku, že neexistuje jeden faktor, který by odděloval méně úspěšný výkon od úspěšného, ale řada faktorů, mezi které zařadil právě základní složky pojmu kompetence.

#### 3.2 Objasnění kompetencí

V první řadě je pro pochopení problematiky důležité vyjasnit nesrovnalost, která v české literatuře a u široké veřejnosti převládá. Pojem kompetence totiž nabývá dvou odlišných významů. V anglické literatuře se setkáváme s dvěma pojmy, *competency* a *competence*. Prvně uvedený v sobě skrývá spíše oprávněnost (ve smyslu k rozhodování), moc, autoritu svěřenou určitému orgánu nebo osobě. My se v této práci zaměříme ale na druhý z těchto pojmů, který můžeme charakterizovat jako kompetence manažerské, a to ve smyslu schopností a umu vykonávat určitou činnost, disponovat potřebnou kvalifikací. Manažerské kompetence tedy zdůrazňují vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, víceméně nezávislou na okolním světě (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Pro úplnost objasnění tohoto pojmu definujme některé další významy, které ve svých publikacích uvedli autoři zabývající se problematikou kompetencí.

Kovács (2009) uvádí známou definici dle Boyatzise charakterizující kompetence jako schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.

Hroník (2007) vymezil pojem kompetence jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. V tomto vzorku můžeme identifikovat vícero kompetencí*“. Dle jeho poznatků kompetence nejsou pouhými dovednostmi, ale značí pozorovatelné způsoby chování napomáhající dosažení efektivních výkonů.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) definují dle Woodruffa (1992) kompetence jako série chování, které vedou k očekávanému výsledku. Kompetentní pracovník plnící svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, splňuje tři předpoklady:

- pracovník je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k chování nezbytně potřebuje,
- disponuje motivací takového chování použít a
- je mu umožněno v daném prostředí chování použít.

Kompetentní pracovník musí disponovat všemi uvedenými předpoklady současně. Žádný z nich nelze vyloučit nebo upřednostnit.

Na závěr této části, ve které byl pojem kompetence vymezen a odlišen od ostatních pojmů, lze dle Tremblay at al. (2002, in Veteška a Tureckiová, 2008) uvést následující nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence:

- Kompetence je vždy kontextualizovaná, jinými slovy je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální. Skládá se z rozličných složek, přičemž je předpokládáno efektivní nakládání s těmito složkami, které se navenek projevují lidským chováním.
- Kompetence je definována standardem. Existují předem stanovená výkonnostní kritéria a normy, které umožní jedinci kompetence měřit a vyhodnocovat.
- Kompetence má potencionál pro akci a rozvoj. Pomocí procesů vzdělání a učení lze kompetence dále rozvíjet.

Kandula (2015) doplňuje pojetí kompetence o další body:

- Kompetence musí být prokazatelné, jako příklad uvádí účinnou komunikaci, přičemž charakteristiky její účinnosti musí být jasné, pozorovatelné a zřejmé pro profesionální posouzení.
- Kompetence musí být převoditelné v rámci různých situací a pracovních pozic.

- Kompetence předvídá výkon na pracovní pozici.

### **3.3 Základní složky manažerské kompetence**

Kompetence řadíme mezi relativně stabilní charakteristiky osobnosti. Stabilitou je myšleno, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, dokážeme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka při řešení situací nebo pracovních úkolů. Kompetence nám dokáže naznačit projevy chování a myšlení osobnosti v dané situaci. I zde, podobně jako v definicích, můžeme mezi autory nalézt různá pojetí složek kompetence. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) i Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádí pět základních kategorií: motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti.

#### **Motivy**

Motivy charakterizujeme jako vnitřní pohnutky, které člověka podněcují určitým směrem. Jedná se o faktory, které vyvolávají, udržují i ukončují motivaci a nemusí být vždy vědomé. Motivovaný člověk vyhledává situace, ze kterých se může poučit, splnění cílů je pro něho velkou výzvou.

#### **Rysy**

Představují relativně stabilní charakteristiky osobnosti. Dle Kirovová (2017) se jedná o predispozice chování. Mezi nejvýznamnější druhy rysů řadíme rysy motivů, které ovlivňují zmíněné chování, rysy schopností vztahující se k dovednostem nebo především temperament, který určuje výslednou reakci člověka na podněty z okolí.

#### **Vědomosti**

Charakterizujeme jako veškeré poznatky, získané v určité oblasti, související s činnostmi na dané pracovní pozici. Jsou získané procesem učení.

#### **Dovednosti**

Přináší člověku předpoklady k vykonávání činnosti spojené s fyzickým nebo duševním úkolem. Člení se například na odborně technické, analyticko-koncepční, manažerské a organizační a dovednosti v mezilidských vztazích.

#### **Vnímání sebe samého**

Jednoduše můžeme říci, že se jedná o víru ve vlastní schopnosti, zda jsem přesvědčený, že daný úkol zvládnou. Člověk si svou osobnost vytváří na základě prožitých zkušeností, buduje si postoje a hodnoty k okolnímu světu.

Kovács (2009) doplňuje těchto pět hlavních charakteristik o dvě další. První z nich jsou zkušenosti, které lze chápat jako zdroj poznatků o firmě, zaměstnancích, technologiích nebo konkurenci. Druhou jsou postoje, jakožto sklony ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby nebo situaci. Jedná se o zaujaté stanovisko k okolí a sebe samému.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádí jednoduchý hierarchický model struktury kompetence. Na vrcholu se nachází pozorovatelné chování, které jako kritérium používá výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé jsou v různé míře připraveni použít potřebné chování k efektivnímu zvládnutí úkolu. Tuto rozdílnou míru charakterizují složky kompetence na nižších pozicích hierarchie uvedeného modelu (obrázek 3.1).



Obrázek 3.1 - Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Důležitým poznatkem je jejich vzájemná nenahraditelnost. Nedostatek jedné charakteristiky nelze vykompenzovat hodnotami charakteristiky jiné.

### 3.4 Členění kompetencí

Jak v odborné literatuře, tak i v praxi se setkáváme s rozdílným, často nepřehledným členěním kompetencí podle různých kritérií. Důležité je vybrat takovou dekompozici, která bude v souladu se strukturou samotného kompetenčního modelu.

Boyatzis (1982) jako jeden z prvních odborníků začal rozlišovat kompetence na prahové neboli základní, a výkonové. Do první skupiny zařazoval kompetence ve smyslu vykonávání samotné práce manažera. Jsou to ty kompetence, které pomáhají splňovat obecné náležitosti dané pracovní pozice, plnění úkolů, jako je například znalost produktů nebo vyplňování formulářů. Nadstavbou nad prahovými jsou poté výkonové kompetence, které rozlišují



vynikající výkony od průměrných. Jsou zaměřeny především na výsledky a efektivitu, nežli na úsilí a splnění povinností.

Armstrong (1999) člení kompetence na:

- Behaviorální a personální – jež lze charakterizovat jako osobní vlastnosti jedinců, které přenášejí do svých pracovních rolí.
- Kompetence založené na práci a povolání – které jsou od jednotlivých pracovních rolí na pracovišti očekávány. Jsou definovány předem stanovenými normami.
- Druhové, základní a specifické – druhové chápeme jako souhrn vlastností pro vykonávanou pozici bez ohledu na organizaci. Specifické se poté vztahují na konkrétní skupiny zaměstnanců, jako jsou odborníci nebo manažeři.

V novější literatuře se většina odborníků zaměřuje na dělení kompetencí podle skupiny pracovníků, pro kterou jsou určeny, a to na kompetence klíčové, týmové, funkční, vůdcovské a manažerské.

### **1. Kompetence klíčové**

Slouží pro popisy jevů chování, které jsou důležité pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici a roli v hierarchii společnosti. Představují jakýsi obecný kvalifikační rámec, který definuje všeobecné a specifické znalosti pro určitý obor. V organizačním kontextu přinášejí organizaci konkurenční výhodu, umožňují budovat nové trhy, přispívají k růstu organizace. Díky odlišnosti jednotlivých organizací se vytváří jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. Vzhledem k tomu, že zahrnují široké spektrum kvalifikací, jsou z hlediska životního cyklu trvalejší (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Belz a Siegrist (2001) se zabývají rovněž i strukturou klíčových kompetencí, přičemž je člení na:

- Sociální kompetence – zahrnují všechny schopnosti, které umožňují kompetentní sociální kontakt (komunikativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, schopnost týmové práce).
- Kompetence ve vztahu k vlastní osobě – zaobírají se vlastním já (sebereflexe, rozvoj, nakládání s vlastní hodnotou).
- Kompetence v oblasti metod – klíčovým prvkem je uplatnění nabytých poznatků v podnikové praxi, schopnost logického myšlení, hodnocení a rozhodování.

## **2. Týmové kompetence**

Zaobírají se schopností a charakteristikou týmové jednotky. Zařazujeme zde kompetence, které jsou stejné pro jednotlivce, tak i kompetence specifické definující skupinové dění. Jsou velice důležité v organizacích, ve kterých projektové týmy nebo jiná seskupení procházejí napříč funkčními jednotkami.

## **3. Funkční kompetence**

Zaměřují se na popis vědomostí a dovedností pro specializované pozice, přičemž by měly zajišťovat vysoký výkon. Carroll a McCrackin (2002, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) uvádí důležitost zahrnutí širšího okruhu zaměstnanců, ale zároveň diferenciaci mezi jednotlivými úrovněmi odborníků (např. junior a senior pozice).

## **4. Vůdcovské a manažerské**

Hlavní náplň manažerských činností je především zaměřena na řešení neustálých problémů, které vznikají při uspokojování zákaznických potřeb. Tyto kompetence zahrnují z části tvůrčí způsobilost manažera a z části respektují proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího okolí. Důležitou součástí je při řešení těchto problémů i ochota a angažovanost plnit pracovní úkoly. I když se nároky na kompetence mění podle odvětví nebo typu organizace, lze je obecně rozdělit do čtyř skupin:

- Analyticko-koncepční schopnosti – zahrnují metodické pokyny k jednotlivým činnostem.
- Manažerské procesní dovednosti – umění jednat, komunikovat a efektivně organizovat.
- Osobní rysy a vlastnosti – tvořivost, cílevědomost, empatii.
- „Know-how“ daného odvětví – soubor znalostí o daném oboru nebo organizaci a vše, co souvisí s dalším rozvojem (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

V posledních letech je v odborné literatuře prosazováno členění kompetencí na tvrdé a měkké. Tvrdá složka kompetencí v sobě skrývá již zmíněné funkční a business kompetence, měkká naopak zahrnuje behaviorální složku.

### 3.5 Životní cyklus kompetencí

Pokud budeme vycházet z dynamiky podnikatelského prostředí, musíme jednoznačně zhodnotit i vývoj kompetencí v průběhu času. Kompetence, které stačily k odlišení vynikajících výkonů od těch průměrných v dřívějších dobách, nemusí dnes při neustálých změnách stačit. Naopak význam některých dříve opomíjených kompetencí může v průběhu času narůstat.

Kovács (2009) i Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) se shodují na tom, že potřeba nových kompetencí se obvykle neobjevuje čirou náhodou. Organizace by měly průběžně sledovat a předvídat vývoj nových trendů v podnikání a chování trhu. Poté záleží, do jaké míry je organizace schopna firemní systémy přeladit a zakomponovat do vybraných podsystémů nové požadavky.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) kladou důraz na zpracování strategického záměru firmy, podle kterého lze usuzovat, jaké kompetence budou pro její úspěšné realizování rozhodující. Přičemž za největší přínos pro dlouhodobou úspěšnost firmy vybírá rozvojové programy, které manažery připravují na budoucí požadavky. Z podnikové praxe ale plyne, že v tomto ohledu organizací ona pružná reakce do značné míry schází. Manažeři si začínají potřebu nových kompetencí uvědomovat až tehdy, když začíná jejich absence způsobovat problémy.

Kovács (2009) identifikoval čtyři základní stádia životnosti kompetence:

- zavádění kompetencí,
- růst kompetencí,
- zralost kompetencí a
- úpadek kompetencí.

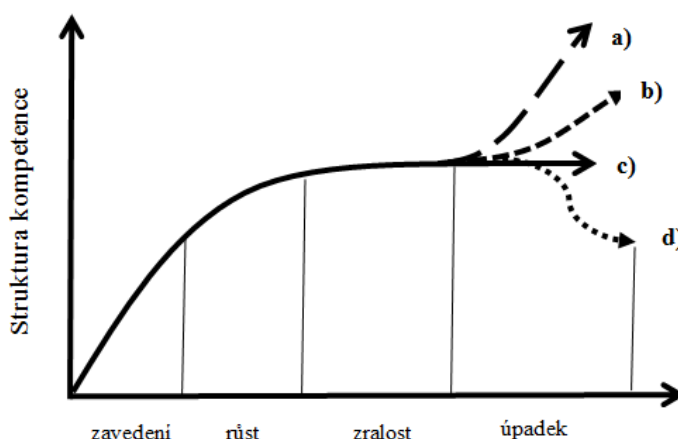
V první fázi řeší zavádění nových kompetencí, přičemž vychází z již zmíněné připravenosti manažerů a jejich potřeby zvyšovat konkurenceschopnost organizace. Řeší se rychlost osvojení nových znalostí a jejich přenesení do podnikových systémů.

V druhé fázi osvědčené kompetence přechází do období rychlého růstu, což je spojeno s co nejširším využitím. Kompetence musí firmě zajistit růst odbornosti, fraktálnosti a komplexnosti.

Zralostí kompetencí je myšleno jejich zafixování do způsobu řízení procesů a vedení lidí. V tomto kroku ale můžou nastat rozdílné situace:

- a) Nové kompetence – při přecházení na jiný způsob podnikatelských aktivit.
- b) Rozvoj kompetence – prodloužení účinnosti v případě, že lze kompetence rozvíjet za pomoci odborného růstu nebo vzdělání.
- c) Udržování kompetence – ty, které jsou stále potřebné a nepodléhají času. Osvědčily se v minulosti a budou aktuální i v budoucnosti.
- d) Zánik kompetence – nahrazení kompetence z důvodu její neaktuality.

Pro lepší přehlednost je situace znázorněna v obrázku 3.2.



Obrázek 3.2 - Cyklus životnosti (Kovács, 2009).

### 3.6 Měření úrovně kompetencí a hodnocení

Poté co jsou kompetence pro konkrétní manažerskou pozici definovány, je nutné změřit úroveň jejich rozvinutí. Poznání rozdílu mezi skutečným a potřebným stavem je klíčový předpoklad pro jejich další rozvoj nebo eliminaci nežádoucích vlivů. Stejně jako tomu je u definování kompetencí, jinak řečeno toho, co vlastně kompetence jsou, co všechno lze do nich zahrnout, se i zde v odborné literatuře setkáváme s nejasností a rozdílnými názory odborníků. Z této nepřesnosti vychází několik metod a přístupů, které se liší svou náročností a vhodností použití. Zaměříme se tedy na nejhojněji využívané metody v podnikové praxi.

#### 3.6.1 Behaviorální přístup

Behaviorální přístup měří úroveň kompetencí podle projevů chování. Manažeři jsou zkušenými lektory pozorování v různých situacích, kteří pečlivě sledují a zaznamenávají projevy chování. Po zvládnutí dalších například analogických metod, následuje vyhodnocení vypořovatelého vzorku kompetencí a diskuze. Projevy chování, které si manažeři často ani nemusí uvědomovat, jsou svou důležitostí klíčem k poznání silných a slabých stránek.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) shrnují tyto poznatky do třech základních komponent behaviorálního přístupu: indikátorů chování, podnětových situací a hodnocení.

### **3.6.2 Analytické metody**

Pro tyto metody je základem využití vnitřních motivů chování člověka, které nemusí být vůbec součástí pracovního nasazení. Metody jsou založeny na přístupu rysů, které jsou univerzální a potřebné (viz. kapitola 3.3). Situace se tedy vůbec nemusí shodovat s pracovní realitou. Velký důraz je zde kladen i na temperament člověka.

Základní metody vycházejí z dotazování zjišťující míru temperamentu, stylů osobnosti a všech zájmů. Hojně jsou také využívány motivační testy a testy schopností.

### **3.6.3 Analogové metody**

Hlavní skupinu metod využívající se pro měření kompetencí tvoří analogové metody. Představují přístup, který je založen na přímé konfrontaci s reálnými nebo velice podobnými situacemi. Tyto metody zkoumají bezprostřední chování, které následuje po vyprovokování daným podnětem.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) se zaměřují na tři typy cvičení: skupinová, kooperativní a soutěživá.

#### **Skupinová cvičení**

Zahrnují aktivity z běžného pracovního života manažerů, přesněji setkávání, prezentace, týmové řešení problémů, vedení projektového týmu.

#### **Kooperativní cvičení**

Spoluprací mohou manažeři dostát velké výhody. Tyto metody se zaměřují na cvičení vyplívající z různých funkčních útvarů celého podniku. Zde může nastat problém ve zvýhodnění těch pracovníků, kteří danou funkci ve svém oddělení zastávají. Je tedy vhodné dbát na takovou sestavu skupinového cvičení, která by případné zvýhodnění eliminovala. Pro nové manažery je vhodné sestavit cvičení i z úkolů, které se reálnému pracovnímu prostředí nepodobají.

#### **Soutěživá cvičení**

Soutěživá cvičení se zaměřují na aspekty chování, které nejsou v kooperaci viditelné. Zde nalezneme rovněž i nižší ochotu pracovníků se do takovýchto cvičení zapojit. Pomocí

těchto metod dochází rovněž i ke konfliktům, které nemusí odeznít ani po skončení cvičení. Je tedy velice důležité zvolit vhodný scénář.

Opakem skupinových cvičení je **došlá pošta**. Tato metoda tvoří základ pro diagnostikování kompetencí v oblasti rozhodování a řešení problémů. Manažer si sám určuje časovou následnost činností, stanovuje si priority při vyřizování jednotlivých dopisů. Nevýhodou je určité odkázání se pouze sám na sebe, není nikým korigován a musí věnovat pozornost i formulaci způsobu odpovědi. Vyhodnocení cvičení může být dvojího typu. Buďto existuje všeobecně uznávaná odpověď na daný problém nebo se odpověď analyzuje kvantitativně a hledají se projevy požadované kompetence.

Mezi další hojně využívané analogové metody patří hraní rolí, prezentace, případové studie a kritický incident.

### **Hraní rolí**

K posouzení interpersonálních kompetencí jsou zvláště vhodná cvičení s hraním rolí. Základem je předvádění předem vybrané a obsahově vymezené situace. Účastníci berou na sebe role postav a snaží se problém vyřešit podle předem daných instrukcí a v rámci vymezeného časového úseku. Partnera může sehrát jiný pracovník nebo přímo hodnotitel, který tak může ovlivnit i průběh rozhovoru. Hraní rolí je vhodné i pro nemanážerské pozice. Příkladem může být dialog prodejce s obchodním partnerem nebo recepční s hotelovým hostem (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

### **Prezentace**

Prezentace jsou v dnešní době součástí běžného pracovního dne manažera. Je tedy velice důležité být na tuto součást práce vybaven potřebnými kompetencemi. Kovács (2009) uvádí, že v rámci tohoto cvičení je účastník požádán o prezentaci konkrétního problému nebo události skupině manažerů nebo pozorovatelů. Prezentace následně prověří jeho rétorické dovednosti, emoční stabilitu, flexibilitu při zvládání otázek, schopnost naslouchat a neverbálně komunikovat.

### **Případové studie**

Jsou tvořeny ucelenými příběhy popisující do větších detailů problémové situace, které vycházejí z manažerské praxe. Mnohdy ale mohou být tyto příběhy čistým výmyslem. Studie bývají často rozsáhlé a po prostudování potřebných podkladů je na manažerovi, aby danou situaci analyzoval a navrhl možná řešení. Důležitou součástí je i zdůvodnění a obhájení získaných výsledků. Tyto studie jsou vhodné zejména pro vyšší manažerské pozice a zaměřují

se na kompetence typu koncepční myšlení, strategické rozhodování, zvládání rizika a změn, řízení procesů (Kovács, 2009).

### **Kritické situace**

Tato metoda je využívána v menší míře z důvodu její těžkopádnosti při interpretaci a objektivním zjištění. Účastník se dostává do krizové situace nebo ztrácí kontrolu nad určitou oblastí. Posuzovatelé hodnotí, jak účastník danou krizi vyhodnotil a navrhl potřebná opatření pro cestu vpřed. Kromě zvládání krizových situací pomáhá technika rovněž odhadnout analytickou a rozhodovací schopnost manažerů (Kandula, 2015).

### **3.6.4 Competency based interview**

V podstatě se jedná o rozhovor, při kterém dochází k odhalení kompetencí potřebných pro vykonávanou činnost. Je jednou z prvních metod, se kterou se lze v rámci měření kompetencí setkat. Jedná se o strukturovaný rozhovor, při kterém hodnotitel posuzuje minulé chování pracovníka v pracovních situacích. Základní myšlenka této metody vychází z toho, že minulé chování se s největší pravděpodobností promítne i do toho současného. V odpovědích na otázky hledá hodnotitel důkazy o přítomnosti kompetencí. Celý rozhovor je strukturován do mnoha oblastí (projektů) pokrývajících ten typ kompetence, který hodnotitel vyžaduje. Není možné na jednom projektu odhalit například kompetence z oblasti zvládání interpersonálních konfliktů a stanovení vlastních priorit. Osobnost hodnotitele je zde důležitější než kdy dříve, jelikož zodpovídá za navození přátelské atmosféry, následnosti jednotlivých kroků a udržení rozhovoru v požadované oblasti.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádí, že ke konstrukci otázek je často využívána metoda STAR (česky konkrétní situace, úkoly, činnosti a výsledky). Odpovědi na takto vymezené otázky velmi dobře odhalují kompetence výkonové (proaktivitu, orientaci na cíl a výkon) a kognitivní (vyhledávání informací, analytické myšlení). Nevýhodou této metodiky je fakt, že pracovník může do jisté míry své odpovědi zkreslovat. Vybírá například pouze kladné výsledky nebo se přehnaně chváí. I z tohoto důvodu musí být hodnotící pracovník důkladně připraven.

### **3.6.5 360° zpětná vazba**

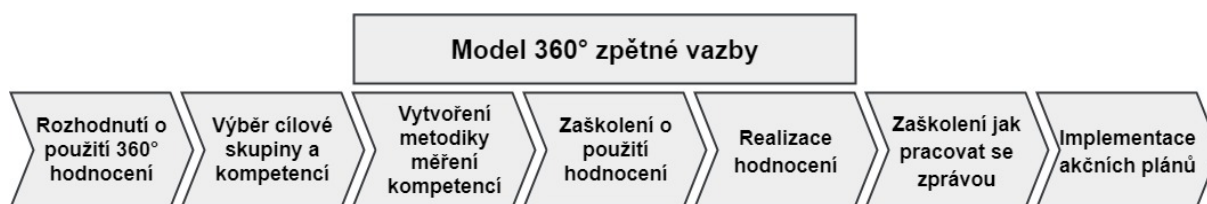
Metoda 360° zpětné vazby vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Je založena na vícenásobném hodnocení pracovníka z vícero zdrojů. Manažer dostává informace od lidí, se

kterými přichází nejčastěji do styku, a kteří jsou pro výkon jeho činností podstatní. Spolupracovníci ho rovněž dovedou adekvátně hodnotit. Mezi jednotlivé hodnotitele patří:

- přímý nadřízený,
- kolegové na stejné úrovni,
- podřízení,
- zákazníci a
- i on sám.

Díky objektivnější vidině svého chování může manažer učinit potřebné korekce. Organizace by rovněž měla mít předem definované standardy a další dimenze, ke kterým by bylo manažerovo chování posuzováno. Zpětnou vazbu lze rozšířit i o experty z oboru psychologie nebo o stupeň vyššího nadřízeného (Kubeš a Šebestová, 2008).

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádí, že nejdůležitější rozhodnutí v procesu tvorby 360° zpětné vazby je rozhodnutí, na které kompetence se hodnotitelé zaměří. Proces implementace metody zobrazuje obrázek 3.2.



Obrázek 3.3 - Model tvorby 360° hodnocení (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

### 3.6.6 Assessment center

Kovács (2009) definuje tento termín jako „*diagnosticko-výcvikový program založený na celé řadě simulací typických pro manažerskou práci, při níž se diagnostikuje způsobilost manažerů nebo i nových uchazečů zastávat manažerskou pozici a plnit povinnosti a přijímat zodpovědnosti z ní vyplývající.*“

Svým přístupem umožňuje získat komplexní informace o aktuální úrovni účastnickových kompetencí, které zabezpečí nadstandartní výkon na daném pracovním místě. Mimo základní testy a rozhovory jsou hojně využívány různé případové studie, simulované problémy, manažerské hry a skupinové diskuze. Právě na skupinové programy je kladen největší důraz.



Hroník (2002) uvádí tři základní rozdíly, kterými se AC odlišují od ostatních přístupů:

- Princip vícero očí – pro efektivní posouzení celého procesu jsou nezbytně nutní profesionálně vyškolení accesoři (hodnotitelé).
- Princip různého úhlu pohledu – vzhledem k tomu, že metody využívány v procesu AC nejsou nové (nepoznané), je možnost sledovat účastníka v různých situacích.
- Princip sledování změny v čase – doba trvání celého procesu díky využití většího počtu metod trvá jeden den někdy i déle. Díky tomuto pojetí mají hodnotitelé možnost pro vytvoření přesnějších a komplexnějších závěrů.

Kandula (2015) ve svém díle uvádí i další metody, se kterými se můžeme v průběhu měření kompetencí setkat. Jde například o různé druhy testů (emoční, inteligenční, projektivní, osobnostní), kooperační a konkurenční diskuze a manažerské hry.

### 3.7 Kompetenční modely

Hroník (2007) charakterizuje kompetenční modely jako dokument obsahující jednotlivé kompetence, které tvoří výběr všech dostupných a jsou uspořádané podle nějakého klíče. Přičemž klade důraz na to, aby kompetenční modely vycházely jak z business a personální strategie, tak aby navazovaly i na jednotlivé personální činnosti. Jinými slovy, aby v podniku tvořily horizontální i vertikální integraci.

Kolektivy autorů Kovács (2009) i Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) se shodují na tom, že kompetenční modely popisují konkrétní kombinace vědomostí, znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pro následnou přehlednost integrovány do větších celků.

Organizace při zvažování o nasazení kompetenčních modelů mohou vybírat ze tří typů. Rozhodnutí probíhá na základě míry konkretizace.

- **Modely ústředních neboli klíčových kompetencí** organizace zvolí, pokud modely nehodlá diferenciovat dle pozice v hierarchii či role. Vybrané klíčové kompetence jsou potřebné pro každou pozici v organizaci bez ohledu na její zařazení. Pokud zvolíme například průmyslovou firmu, nalezneme stejný druh kompetencí jak u mistra výroby, tak i finančního ředitele. Kovács (2009) mezi tyto kompetence řadí spolupráci, zlepšování procesů, dodržování standardů.

- Základem **specifických kompetenčních modelů** je identifikace těch kompetencí, které zaručují úspěch manažerů na specifických pozicích. Jsou rovněž použitelné pouze pro danou organizaci, jelikož zahrnují provázanost s podnikatelskými cíli na nejbližší roky.
- Posledním typem kompetenčních modelů jsou ty, které je možno aplikovat ve vícero organizacích pro stejné nebo podobné pracovní pozice. Zmiňuje jako příklad **generické kompetence** schopnost řešit problémy. Přičemž shledávají rozdílnost v podobě podnikového zaměření. Jinak bude tento příklad pojat v organizaci zaměřené na styk s veřejností, jinak v analytické firmě, pro kterou tvoří nejdůležitější hodnotu data. Generické modely tedy tvoří pomůcku, jak firmám usnadnit uplatnění kompetenčního přístupu. Osvědčený seznam kompetencí vychází z firemních průzkumů a jeho vypovídací schopnost je tedy vysoká. Na druhou stranu ale nezahrnuje specifika konkrétní organizace.

### 3.7.1 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Náklady na tvorbu kompetenčních modelů představují rovněž položku v podnikovém hospodářství. Důležitou stránku tvoří také čas. Firmy dnes potřebují mít vše co nejdříve, respektive být napřed před konkurencí a získat tak konkurenční výhodu. Proto nemalá část z nich nakonec tvorbu úspěchá, šetří na nesprávných místech a špatně zvolený a aplikovaný model jim nemusí přinést požadovaný užitek.

Většina přístupů ke tvorbě kompetenčních modelů vychází ze spolupráce s externími konzultanty a autoři Rothwell a Lindholm (1999, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) je rozděluje do tří základních skupin.

**Preskriptivní neboli „vypůjčený“ přístup** obsahuje modely, které jsou nabízeny personálními a konzultačními agenturami. Organizacím tento model ušetří značnou část finančních i časových zdrojů, jelikož zde není potřeba zapojení pracovníků do tvorby modelu. Kromě úspory ve zmíněných zdrojích času a financí jsou jejich výhodou i snadná dostupnost a fakt, že vznikly na základě výzkumu, který potvrdil jejich spolehlivost. Nicméně i tyto výzkumy vznikly v minulých dobách a jejich přenesení do současné podnikové sféry nemusí být spolehlivé. Rovněž zde nemůžeme čekat, že budou vycházet a odrážet specifické hodnoty dané organizace. Při využití tohoto přístupu je pro zachování jeho funkčnosti nutné:

- identifikovat model v prostředí organizace s porovnatelnými klíčovými parametry (velikost, organizační kultura, strategie),

- organizace získá v krátkém čase přehled o nárocích a potřebách rozvoje svých zaměstnanců,
- pracovníci, kteří nesou zodpovědnost za jeho přenesení si v plném rozsahu uvědomují jeho nedostatky a na jeho základě nerealizují důležitá strategická rozhodnutí.

**Kombinovaný přístup** je druhým typem přístupu, který lze v organizacích použít. Jedná se z pravidla o modifikaci preskriptivního modelu s využitím časově nenáročných metod, jako jsou například řízené diskuze s projektovými skupinami, dotazník zjišťující míru potřebných kompetencí, strukturovaný rozhovor. Klade důraz na zachycení specifík organizace, ve které bude aplikován. Jeho vhodnost organizace využije především při identifikaci kompetencí, které rozlišují na dané pracovní pozici pracovníky s nadprůměrným výkonem nebo při upřesnění behaviorálního popisu kompetencí pro odpovídající pozice v organizaci. Příkladem praktické aplikace může být situace nadnárodních společností a jejich adaptace firemních kompetenčních modelů na lokální podmínky (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Posledním metodologickým postupem je **přístup šitý na míru**. Z časového i finančního hlediska se jeví jako nejnáročnější, na druhou stranu je to pouze on, na jehož základě mohou firmy přijímat závažná personální rozhodnutí. Jeho náročnost spočívá ve znovu zmapování organizačního prostředí, díky kterému jsou identifikovány ty kompetence v chování a jednání, které zajišťují na manažerských pozicích efektivní řízení procesů (Kovács, 2009).

### 3.7.2 Funkční kompetenční model

Ať už organizace zvolí ten či onen přístup ke tvorbě kompetenčního modelu, musí být v konečném důsledku pro organizaci přínosem. Hroník (2008) identifikoval základní předpoklady pro funkčnost každého modelu.

**Propojující.** Základem každého kompetenčního modelu je jeho již zmíněná horizontální a vertikální integrace a návaznost na jednotlivé personální činnosti. Analogicky představuje most mezi organizačními hodnotami a popisem práce.

**Uživatelsky přátelský.** Vzhledem k tomu, že jsou využívány manažery a jejich podřízenými, měly by být pro ně co nejlépe přizpůsobeny. V praxi se ukazuje, že nežli rozsáhlost kompetencí v kompetenčním modelu, je pro manažery důležitější, aby odrážely nejvýznamnější aspekty práce. Jednoduchostí se v tomto případě nemyslí nemístné zjednodušení, ale vystihnutí podstaty věci.

**Jednotný.** V případě lokální nebo nadnárodní rozlehlosti organizací musí fungovat napříč všemi společnostmi. Jednotlivé varianty jsou odvozeny od stejného základu, přičemž sdílí řadu kompetencí. Požadavek jednotnosti se rovněž odráží i ve sjednocení jazyka organizace.

**Široce využitelný.** V souvislosti s řízením lidských zdrojů tvoří spojující prvek pro získávání, výběr, vzdělání a rozvoj a další personální činnosti.

**Sdílený.** Důležitá je aktivní podpora sdílení kompetenčních modelů, jelikož modely nejsou před manažery stavěny jako hotová věc.

### 3.8 Proces tvorby kompetenčních modelů

Dle Horváthové, Bláha a Čopíkové (2016) lze proces tvorby rozvrhnout do osmi na sebe navzájem navazujících kroků, přičemž je kladen velký důraz na celistvost všech částí. Organizace mohou klást odlišný důraz na jednotlivé části, podstatné však je, aby ani jedna fáze nebyla vynechána (obrázek 3.4).



Obrázek 3.4 - Proces tvorby kompetenčního modelu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

#### 3.8.1 Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je dokonalé porozumění informacím vztahující se k organizační struktuře, kritickým faktorům úspěchu a strategickým záměrům organizace. V rámci této fáze dochází rovněž k identifikování klíčových pracovních pozic, pro které budou kompetenční modely zpracovávány. Mezi běžně využívané techniky patří strukturované rozhovory a studium organizačních materiálů.

### 3.8.2 Fáze získávání dat

V této fázi dochází ke sběru podrobných informací o pracovních pozicích, pro které jsou kompetenční modely sestavovány. Většina odborníků se shoduje na šesti základních zdrojích a technikách pro získávání takto specifických informací. Kolik a jaké techniky organizace zvolí, závisí na záměru projektu a finančních a časových možnostech pracovníků, kteří se na tvorbě modelů podílejí. Obecně lze ale říci, že by se firmy neměly spoléhat pouze na jeden zdroj nebo techniku sběru informací.

- **Pozorování.** Technika pozorování se může jevit jako velice vhodná a z hlediska použitelných zdrojů i levná záležitost. Na druhou stranu jsou ale kladeny vysoké požadavky na osobu pozorovatele, který musí celý proces pečlivě naplánovat. Pozorovatel vybírá vhodnou techniku pozorování, časový interval procesu a výběr prvků, na které je nutné se zaměřit. Touto technikou lze odhalit údaje, které si pracovník neuvědomuje a nezmíní se o nich ani v případě rozhovorů. Nevýhodou je samotná osoba pozorovatele, která může do značné míry celý průběh pozorování ovlivnit.
- **Panel expertů.** Tuto techniku lze chápat jako projevy chování a poskytnutí informací od odborníků na řízení lidských zdrojů, častěji ale od přímých nadřízených nebo pracovníků, kteří danou pozici zastávali nebo zastávají. Panel expertů generuje projevy chování jednak standardního, tak i nadstandardního výkonu, které jsou dále vícenásobně hodnoceny.
- **Rozhovor.** Je metodou, při které dochází k identifikaci kompetencí, které do značné míry nelze brát za spolehlivé. Poznatky lidí vyřčených při těchto rozhovorech nevypovídají nic o tom, co vlastně v konečném důsledku provedou. Proto se klade větší důraz na techniky, které zkoumají kompetence dle situací, ve kterých se lidé ocitli. Jednou z technik rozhovoru s cílem analyzovat minulé události je BEI, jejíž detailnější popis uvádí například Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004).
- Zbylé tři techniky tvoří průzkumy, využití databází kompetenčních modelů a analýza pracovních pozic.

### 3.8.3 Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

V této fázi dochází ke zpracování metod, které byly použity v případě získávání dat. Kromě využitých metod ovlivňuje tuto fázi i fakt, zda vybrané informace posuzujeme již

k plnohodnotnému kompetenčnímu modelu, nebo zda jde o jejich využití k profesi, pro kterou ještě nebyly definovány.

Kovács (2009) shrnul fázi analýzy do čtyř kroků:

- V prvním kroku je ze všech získaných informací vytvořena databáze kompetencí potřebných pro výkon práce.
- Vybrané kompetence jsou ve formě dotazníku předloženy skupinám manažerů, kteří díky hodnotící stupnice poskytnou informace o znalostech, dovednostech a jejich vyžadování v praxi. Součástí této fáze je i možnost doplnění o další kompetence, které nejsou součástí, ale manažeři je považují za relevantní.
- Kompetence jsou roztrženy na základě předcházejícího kroku. V současné podobě obsahuje pouze ty kompetence, které jsou potřebné pro řízení firemních procesů nebo jsou subjekty vyžadovány.
- Výsledný soubor je představen manažerům v podobě modelu a otvírá diskuzi k finálním změnám.

### **3.8.4 Fáze popisu a tvorby kompetencí**

V této fázi je kladen důraz na detailní zpracování jednotlivých kompetencí. Kompetence musí co nejvýstižněji popisovat chování, které ji charakterizuje. V této fázi dostává kompetence finální název a ke každé kompetenci z upravené databáze je vytvořena její jedinečná stupnice. Tu lze charakterizovat jako projevy kompetence dle stupně jejího rozvoje a začíná zpravidla od negativního projevu chování a končí u projevů, které představují nadprůměrnou úroveň rozvoje. Název by měl zkráceně a souhrnně vyjadřovat chování, které vychází z jádra kompetence a jeho konečná podoba by měla být vytvořena až po popisu stupnice.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) definovali tři principy pro tvorbu kompetence a stupnice:

- jazyk musí být jednoduchý a srozumitelný bez jakýchkoliv náznaků dvojznačnosti,
- je nalezen kompromis mezi všeobecností a konkrétností popisu pro zaručení spolehlivosti výsledků,
- kompetence se nepopisuje v kruhu, tzn., že v definici či popisu se neobjeví název kompetence.

### **3.8.5 Fáze tvorby kompetenčního modelu**

V tomto kroku je nutné, pokud již tomu nebylo učiněno v předcházejících fázích, zjistit, které kompetence mají největší hodnotu pro danou pozici, jinými slovy určit stupeň důležitosti kompetence. Rovněž by měly osoby zodpovědné za definování kompetenčního modelu stanovit jednotlivým kompetencím cílové hodnoty, které udávají požadovanou úroveň kompetence pro konkrétní pracovní pozici. K získání informací se využívají dotazníky či strukturované rozhovory s držiteli pracovních pozic či přímých nadřízených. Výstupem této fáze je předběžný kompetenční model (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

### **3.8.6 Fáze vyjasnění očekávání**

V této části dochází k diskuzím mezi zainteresovanými subjekty. Podstatou je odsouhlasení všech změn a požadavků, které byly v předchozích fázích stanoveny. Přijmout zvolené stupně důležitosti a požadované úrovně (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

### **3.8.7 Fáze ověření a validace modelu**

Validací je myšleno praktické ověření, zda vytvořený kompetenční model skutečně popisuje projevy chování, díky kterému je možno dosáhnout nadprůměrných výsledků. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádí jako jeden ze způsobů validace transformovat popisy chování do položek dotazníků a vytvořit nástroj pro 360° vazbu. Následná analýza rychle určí, zda jsou pracovníci zařazeni do správných kategorií.

### **3.8.8 Fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů**

Pro snadnější implementaci modelu doporučuje Kovács (2009) zapracovat model v podobě manuálu, který pracovníkům umožní rychlejší orientaci ve struktuře modelu.

## **3.9 Možné chyby při zavádění kompetenčních modelů**

Vzhledem k tomu, že kompetenční model tvoří jakousi základnu pro další činnosti řízení lidských zdrojů (viz. další kapitola), je vhodné podotknout nejčastější chyby, kterých se manažeři při tvorbě modelů dopouštějí.

- **Odtržení se od strategie společnosti.** Již mnohokrát zmiňovaný požadavek je skloubení kompetenčních modelů s celkovou vizí a strategií organizace. Není možné koncipovat kompetenční modely, pokud společnost nemá jasně a pevně zavedou strategii. Rovněž je důležité odrazit veškeré strategické změny v následné úpravě kompetenčního modelu.

- **Snaha aplikovat řešení odjinud.** Preskriptivní přístup zmiňovaný v kapitole 3.7.1 je sice podstatně méně náročnější na podnikové zdroje, z podnikové praxe je ale jasné, že nereflextuje organizační kulturu a hodnoty ve vybrané společnosti. Každá organizace je do značné míry specifická, vyžaduje jiné potřeby.
- **Nedostatečná podpora vedení organizace.** Pokud není dán jasný impuls ke tvorbě kompetenčních modelů ze strany vedení organizace, je zbytečné se do tohoto úkolu pouštět.
- **Příliš odborný model.** Konečný model by měl být jasný, stručný a manažeři by měli mít možnost si jednotlivé kompetence vybavit z paměti.
- **Nedotažení průběhu implementace.** Účelem kompetenčního přístupu je jeho využívání. Nestačí kompetenční model vlastnit, musí být aktivně využíván (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

### 3.10 Využití kompetenčního přístupu

Modely manažerských kompetencí dnes tvoří nedílnou součást personálních činností. Dle Kovács (2009) je v tomto pojetí chápeme jako základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů, přičemž jsou to právě modely, které jsou spojujícím prvkem mnoha personálních aktivit. Aktivita, které budou v další části popsány zobrazuje obrázek 3.5.



Obrázek 3.5 - Oblasti využití KM, zdroj: [zkusenostniuceni.cz](http://zkusenostniuceni.cz)

#### 3.10.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Kompetenční modely se při výběru nových zaměstnanců staly možností, jak se nezaobírat pouze minulými schopnostmi uchazečů, ale jak zohlednit i jejich budoucí přínos



(výkon) v organizaci. Poté, co uchazeč projde prvotním tříděním na základě profesního životopisu a motivačního dopisu, dostává se do prvního přímého kontaktu s pracovníky organizace. Nejčastěji se setkává s personalistou a přímým nadřízeným. Prvotní metodou je strukturovaný rozhovor. Tazatelé jsou na základě kompetenčního modelu schopni přesně identifikovat úroveň požadovaných dovedností k řízení procesů. Díky kompetenčnímu modelu tazatelé nesklouznou v rozhovorech do jeho nežádoucí podoby.

Obdobně tomu bude v případě dalších metod výběru, například assesement centra. Ke každé kompetenci mají tazatelé dostupné příklady chování, které mohou pozorovat (Koubek, 2008).

### **3.10.2 Rozvoj zaměstnanců**

Oblast personalistiky zaměřující se na rozvoj lidských zdrojů je dle Veteška a Tureckiová (2008) charakterizována přístupem na odstranění negativních rozdílů v kvalifikaci práce a kvalifikaci lidí, tradičně označována jako „trénink“, a rozvojem kompetencí, které sice jednotlivec při svém současném výkonu práce nevyužije, ale pomohou mu lépe zvládat mimopracovní role.

Kompetenční model je nástroj pro rozpoznávání a stanovení potřeb rozvoje každého manažera. Důležitou úlohu v rozvoji ale hraje především angažovanost. Pokud manažeři nebudou ochotni se účastnit dalšího profesního růstu, může organizace plýtvat podnikovými zdroji zbytečně. Kovács (2009) upozorňuje na to, že jak platí provázanost kompetenčních modelů s podnikovými cíli a strategií, nebude tomu jinak ani v případě rozvojových programů. Rozvoj kompetencí by měl tedy být orientován na cíle uspokojující zainteresované strany a firemní procesy. V samotném procesu rozvoje pak vyzdvihuje tři činnosti, ve kterých hraje kompetenční model důležitou roli. Jedná se o:

- nutnost zjištění současných a budoucích potřeb zaměstnávat procesní manažery,
- vyhodnocení znalostí a dovedností potřebných k uspokojení této potřeby,
- stanovit plány a politiku, které tuto potřebu naplní.

### **3.10.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců dle kompetenčního přístupu je jen jednou z mnoha možností, které firmy při hodnocení svých zaměstnanců využívají. V podstatě prvním krokem, který musí organizace učinit, je začlenit model kompetencí do systému hodnocení a odměňování. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) stanovují pro takto komplexní systém následující kroky:

1. Identifikovat kompetence, které zabezpečují vynikající výkon a definovat očekávanou míru rozvoje.
2. Vytvořit model obsahující náležitosti jako způsob a pravidelnost hodnocení, záznamové formuláře a ostatní podklady potřebné pro celkovou funkčnost systému.
3. Realizovat školení zahrnující používání hodnotícího formuláře a jednotného chápání hodnocených kompetencí z důvodu předpokladů nutných pro vedení hodnotícího rozhovoru.

Pilařová (2016) upozorňuje, že při tvorbě systému hodnocení výkonu bývá největší problém se stanovením objektivně měřitelných kritérií (KPI). Pokud jsou nesprávně definována a po zjištění prvotních obtíží nejsou náležitě přepracována, může dojít k ovlivnění chování zaměstnanců nežádoucím způsobem a v nejextrémnějších situacích i k destabilizaci celé firmy.

Pro manažerské pozice uvádí tyto nejběžnější KPI:

- plnění plánu (obratu, zisku, výroby),
- plnění stanovených termínů,
- řízení lidských zdrojů.

Zaměstnanec by měl mít možnost i sebehodnocení a vyjádřit se k průběhu hodnocení. Při hodnocení je důležité mít všechna tvrzení podložena důkazy, které jsou zaznamenávány v průběhu celého roku.

Celkovým výsledkem je nalezení shody mezi nadřízeným a podřízeným v tématech:

- znalosti aktuální úrovně kompetencí,
- rozdílech k požadované úrovni,
- vypracování akčního plánu rozvoje pro další období a
- stanovení míry pomoci ze strany organizace (Kovács, 2009).

#### **3.10.4 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování je samo o sobě v organizaci citlivým tématem. Proto je nutné ve spojení s kompetenčním přístupem vše důkladně promyslet a připravit. Zaměstnancům by mělo být jasné, proč a za jakých okolností jsou hodnoceni. Celkový systém odměňování by měl být transparentní a spravedlivý, nikdo by neměl být bezdůvodně zvýhodňován. Důležitou roli hraje rovněž i jeho motivační účinek (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Bláha (2013) zahrnuje odměňování na základě kompetencí, vedle odměn dle přínosu a výkonu, jako hlavní složku systému odměňování. Charakterizuje ho jako systém, při kterém jsou lidé odměňováni za rozvoj a používání znalostí, schopností a chování, které podporují vysokou úroveň výkonnosti jak jedince, tak i celé organizace. Pokud je systém odměňování dle kompetencí dobře nastaven, může poskytnout značné výhody:

- usnadňuje laterální kariérní rozvoj,
- povzbuzuje zaměstnance k rozvoji kompetencí,
- podporuje zaměstnance k převzetí odpovědnosti za kariérní růst,
- posiluje týmového ducha.

Je vhodný zejména pro diferenciaci kvalifikovaných a manažerských pozic, jelikož může sloužit jako nástroj pro zvýšení mezd v případě dosáhnutí tarifních limitů. Nelehkým úkolem se však může jevit definování a měření kompetence.

### **3.11 Rozvoj kompetencí**

Oblast rozvoje kompetencí v podstatě v našem prostředí spadá do oblasti vzdělávání a rozvíjení základních manažerských dovedností. Pro komplexní rozvoj kompetencí doporučuje řada autorů využít celostní přístup, který bude zabezpečen díky rozvojovému programu. Rozvojové programy zajišťují externí firmy, ale z hlediska nákladnosti celého projektu využívá řada malých a středních firem pouze vybrané metody, které slouží k rozvíjení zejména technických znalostí potřebných pro výkon na určité pozici.

Vodák a Kucharčíková (2011) doporučují před začátkem jakékoliv formy rozvoje porovnat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní a současnou. Organizace se po definování jejich rozdílu zabývá eliminací takto vzniklé výkonnostní mezery. Jak již bylo zmiňováno v kapitole 3.10.2, celkový proces rozvoje musí být orientován na firemní procesy a cíle spojené s uspokojováním zákaznických potřeb, ale i ostatních zainteresovaných stran. Právě kompetenční přístup a vhodně stanovené kompetenční modely dokáží určit klíčové kompetence potřebné pro zabezpečení výjimečných výkonů v organizaci. Ty mohou být posléze vybrány k dalšímu rozvoji.

Zaměříme-li se zejména na manažerské kompetence, představují postoje k rozvoji manažerů integrované spolupůsobení dvou přístupů. A to formálního, který vychází při identifikaci rozvojových potřeb z hodnocení pracovníků, assessment centra či již zmíněných kompetenčních modelů a neformálního, který využívá přístupu k vlastnímu rozvoji na základě

běžných pracovních povinností (rozvíjení schopností například při práci na neobvyklém projektu). Právě schopnost reflexe je klíčová pro aplikaci budoucích rozhodnutí. Manažeři se dokáží poučit z vlastních chyb a navrhnout v budoucnu účinnější řešení (Folwarczná, 2010).

Kromě již zmiňovaných metod, které byly v teoretické části popsány a jsou vhodné k rozvíjení manažerských kompetencí (kapitola 3.6), se v dnešní době využívají:

**Rotace práce (cross training)** – spočívá v získávání zkušeností na různých pracovních místech v organizaci. Metoda zvyšuje vzájemnou zastupitelnost kolegů, poskytuje zaměstnancům všeobecný přehled o dění v organizaci a rozvíjí schopnost flexibility. Organizace se dokáže lépe vyrovnat s odchody či kariéřním posunem zaměstnanců (altaxo.cz).

**Koučování, mentorování** – jedná se o formy individuálního vzdělávání, při kterém je osoba v kontaktu s osobou kouče či mentora. Princip spočívá ve zlepšování výkonu a rozvíjení schopností a dovedností na základě vlastního uvědomění se. Vypracováním specifických otázek se dokáže sledovaná osoba dále rozvíjet. V případě mentorování si na rozdíl od koučování vybírá školený zaměstnanec svého mentora sám (Horváthová a kol., 2014).

**E-learning** – jedná se o interaktivní výukové programy poskytované převážně pomocí podnikové sítě či internetu. Jsou složeny z teoretických pasáží, modelových situací a testů. Výhoda této metody je její dostupnost a schopnost široké aplikace, nevýhodou jsou vysoké počáteční náklady (Plamínek a Fišer, 2005).

### 3.12 Shrnutí teoretické části práce

V teoretické části práce bylo nahlédnuto do problematiky kompetenčních modelů a v první řadě i kompetencí obecně. Hned v úvodu byl čtenář seznámen s dvojím pojetím významu slova kompetence, jehož nesoulad vychází z anglických slov *competence* a *competency*. Za pomoci různých pohledů od literárních autorů bylo vysvětleno pojetí kompetencí jako trsu znalostí, dovedností a chování, které zahrnují vnitřní kvality člověka.

V další kapitole bylo pojetí manažerských kompetencí charakterizováno pomocí základních složek. Kromě výše zmíněných složek jsou do pojmu kompetence zahrnovány dále rysy, motivy, vědomosti nebo vnímání sebe samého. Velice věrohodně zobrazuje složky kompetence hierarchický model struktury.

I když se autoři rozcházejí v pojetí členění kompetencí, byl vybrán novější přístup, který v další kapitole členil kompetence do čtyř oblastí. A to na klíčové, týmové, funkční a vůdcovské.

Kompetence rovněž nepředstavují pro člověka doživotní základnu nevyčerpatelných znalostí. Každá kompetence podléhá opotřebení a úpadku v čase. Nejsou-li rozvíjeny a systematicky využívány, mohou úplně zaniknout. Životním cyklem kompetencí se zabírala kapitola 3.5.

V následující kapitole byly stanoveny metody, pomocí kterých lze kompetence měřit či odhalit. Základní členění rozdělilo metody na analytické a analogové. Mezi nejvýraznější ale shledáváme metody, které mají široké spektrum využití. Jsou jimi zejména CBI, Assessment center a metoda 360° zpětné vazby.

V druhé části teoretické práce jsme se přesunuli již k samotným kompetenčním modelům. Po zvolení míry konkretizace a přístupů k tvorbě byly definovány předpoklady pro funkční kompetenční model. Následoval již popis samotných fází, které je nutno pro vytvoření funkčních modelů dodržet. Jsou jimi fáze:

- přípravná,
- získávání dat,
- analýzy a klasifikace kompetencí,
- popisy a tvorby kompetencí,
- tvorby kompetenčního modelu,
- vyjasnění očekávání,
- ověření a validace a
- implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů.

V poslední části byl kladen důraz na využitelnost kompetenčního přístupu. Kompetence se prolínají napříč nejdůležitějšími personálními oblastmi. Jedná se o nábor a výběr zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. V neposlední řadě byly zmíněny i možnosti rozvíjení samotných kompetencí.

## 4 Charakteristika organizace

Cílem této kapitoly je seznámení se s firmou, pro kterou je diplomová práce realizovaná. Dochází zde k nastínění vybraných pracovních pozic a analýze současného stavu.

### 4.1 Představení společnosti

Společnost AA je energetickým koncernem působícím v celkem sedmi zemích střední a jihovýchodní Evropy a v Turecku. Jedná se o akciovou společnost, která byla založena v roce 1992. V současné době je jejím nejvýznamnějším akcionářem Česká republika s podílem na základním kapitálu téměř 70 %. Pro Českou republiku vykonává správu jejího akciového podílu Ministerstvo financí České republiky. Její aktivity zahrnují pestré spektrum činností od těžby surovin, přes výrobu, distribuci, obchod až po oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení nebo zpracování vedlejších energetických produktů.

V diplomové práci budou vytvářeny kompetenční modely zahrnující profese, které jsou specifické pouze pro jednu dceřinou společnost tohoto koncernu.

### 4.2 Odbor Správa zařízení

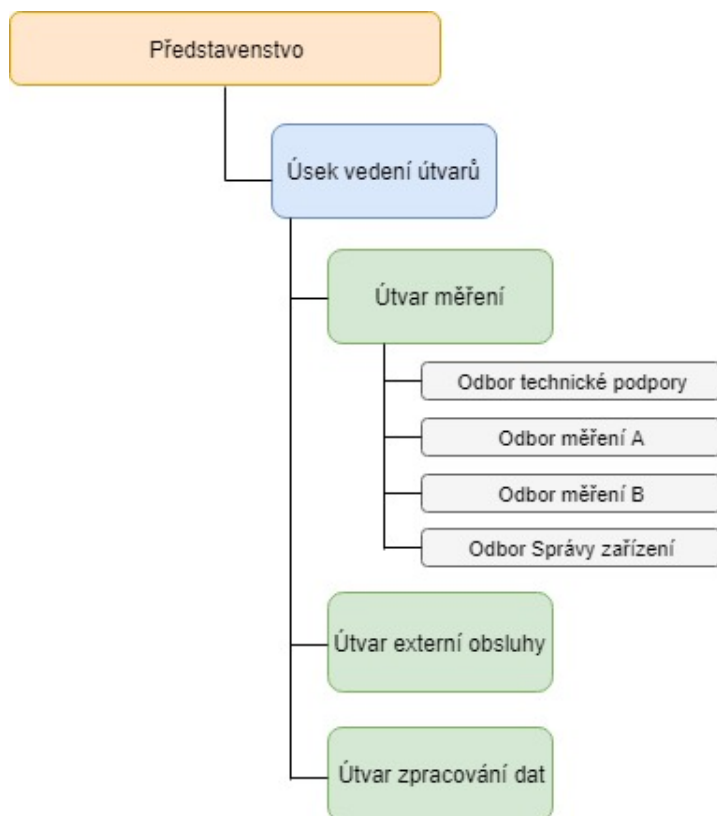
Veškerou činnost spojenou s měřicími přístroji mají na starosti dvě oddělení Správy zařízení. Jsou jimi AX a AY. Částečnou organizační strukturu dceřiné společnosti zobrazuje obrázek 4.1.

Nejvýznamnější činností oddělení AX je ověřování měřících přístrojů. Oddělení zabezpečuje ověřování jak na nových typech přístrojů, které se dále připravují pro koncové zákazníky, tak na přístrojích, které jsou postupně stahovány ze sítě.

Nové přístroje jsou podrobeny sérií statistických pokusů, pomocí kterých probíhá ověření na náhodně vybraném vzorku. Pokud vzorek testováním projde, je přijata i dodávka několika set kusů.

Druhé zmiňované přístroje mají dle zákona stanovený interval pro periodickou výměnu. Po uplynutí této lhůty jsou stahovány ze sítě a odesílány na příslušná pracoviště, kde je provedeno jejich třídění. Vybrané přístroje jsou posílány na očištění a opravu do oddělení AX. Ty, které již svým technickým stavem nebo překročením doby životnosti neodpovídají stanoveným směrnícím, jsou fyzicky znehodnocovány. Ekologickou likvidaci zabezpečuje externí smluvní partner.

Oddělení AY zajišťuje logistický tok veškerých měřících přístrojů. Po nákupním procesu a statistických testech přijímá přístroje nové. Rovněž opětovně pracuje i s přístroji, které se vrací po opravě a očištění. Realizuje veškeré skladové přesuny jako je vyskladnění, evidence a přesun přístrojů na jednotlivá pracoviště k montérům, kteří zabezpečují poslední fázi procesu. Největším pracovištěm je logistika v Děčíně, odkud se realizují rozvozy a svozy na detašované pracoviště v Hradci Králové a v Ostravě. Základem plynulosti logistického procesu je spolupráce s ostatními úseky útvaru.



Obrázek 4.1 - Organizační struktura společnosti AA, vlastní zpracování.

### 4.3 Vedoucí logistik

První vybranou pozicí je vedoucí logistik detašovaného pracoviště. Jde o vedoucí pozici, jelikož odpovídá za tým podřízených, který v našem případě tvoří logistik a dva skladoví operátoři. V případě vytíženosti pracoviště odpovídá rovněž za práci brigádně zaměstnaných pracovníků.

Jeho hlavní náplní práce je odpovědnost za plynulý chod pracoviště a vyřizování veškeré komunikaci mezi vedením a svými podřízenými. Deleguje příkazy a požadavky ze strany organizace, plánuje pracovní harmonogram svých podřízených a kontroluje výsledky práce. Z hlediska práce přímo ve skladu odpovídá za optimalizaci skladových zásob a inventarizaci,

vede potřebnou skladovou evidenci, odpovídá za informovanost zaměstnanců a následné dodržování bezpečnostních předpisů.

V případě měsíčního plánování rozhoduje o rozvozu a svozu přístrojů, operativně doplňuje plán rozvozů a svozů na základě komunikace s ostatními zainteresovanými subjekty.

Technologická náplň práce zahrnuje zavádění a vyřazování přístrojů v informačním systému, jejich následnou evidenci, tvorbu soupisů, sestav, inventur přístrojů a majetku.

Důležitou součástí je i kontrola docházky podřízených pracovníků, podílí se na zpracování jejich hodnocení a stanovování nadtarifních složek mzdy.

#### **4.4 Specialista odboru správy zařízení**

Pracovní posláním specialisty odboru zařízení zahrnuje řízení a koordinaci procesů v rámci oblasti měření a obsluhy klientů. Za pomoci metodických postupů řídí a koordinuje požadavky ve svěřené oblasti, hodnotí a vykonává kontrolu kvality procesů měření.

Je zodpovědný za zpracovávání analýz, koordinaci a vytváření metodických postupů souvisejících s procesem měření v daném odboru. Je metodickým garantem, odpovídá za správnost postupů a směrnic. Rozhoduje o vyřešení specifických situací mimo oblast pokrytou standardními pracovními postupy, dle výsledků navrhuje opatření a změny. Nové postupy a metody zapracovává do stávajících či nově vzniklých metodických standardů, vyhodnocuje jejich relevantnost pro daný odbor, veškeré navrhované změny konzultuje s vedoucím odboru.

Díky svým zkušenostem v oblasti poskytuje podporu jak zaměstnancům oddělení AX a AY, tak i externím klientům. Vyhledává a identifikuje rizikové vlivy na chod procesu měření a obsluhy klientů, navrhuje opatření pro jejich eliminaci.

Pravidelně se účastní porad nejvyšších představitelů odboru a je zodpovědný za zpracování následných reportů.

S pravidelných činností dále zpracovává měsíční reporty o evidenci přístrojů, podílí se na sestavování plánu rozvozů a svozů pro centrální sklad a detašované pracoviště. Je zodpovědný za kontrolu dodržování efektivity, ročních a měsíčních plánů, účetních závěrek.



## 5 Metodika tvorby kompetenčních modelů

Tato část práce se bude opírat o teoretická východiska stanovená zejména v kapitole 3.8. Důraz bude kladen na celkový proces provedení všech po sobě jdoucích fází tvorby kompetenčního modelu. Výsledkem této části bude podklad, který se stane východiskem pro tvorbu dvou kompetenčních modelů zahrnující pozice vedoucí logistik a specialista odboru správy zařízení. Z procesu nesmí být vyloučena žádná ze stanovených fází, jelikož její výstup slouží zároveň i jako vstup pro fázi následující.

### 5.1 Přípravná fáze

V první části celého procesu je hlavním krokem navázání spolupráce s konkrétní organizací. Vzhledem k charakteru práce je vhodné zmínit, že organizace přislíbila spolupráci na úrovni vedoucích pracovníků a zaměstnanců zastupující vybrané pozice. Nicméně celkový koncept práce neumožňuje její veřejnou publikaci. Z tohoto důvodu byla využita možnost nezveřejnění klíčových slov a částečná úprava informací, jak je možno sledovat v kapitole č. 4.

Organizace svou povahou patří k největším společnostem v České republice, a i z tohoto důvodu má propracovaný systém lidských zdrojů. Jelikož se ale ve společnosti nachází velké množství útvarů a pracovních pozic, není možné v silách organizace stanovit pro každou pozici vlastní kompetenční model. Z obecného systému hodnocení, který bude uveden v dalších kapitolách, bude proto pro vybrané pozice využít přístup šitý na míru.

Po prvotní konzultaci se zástupci vybraného oddělení byl dohodnut výběr dvou typových profesí, na které budou kompetenční modely aplikovány. Jelikož se jedná o specifické pozice, které se v rámci organizace vyskytují pouze ve zvoleném odboru, bude pro jejich stanovení použit již zmíněný přístup šitý na míru. Nicméně modifikace těchto profesí se vyskytují i napříč ostatními odděleními, není proto vyloučena možnost využití kompetenčních modelů i pro příbuzné profese. Jejich výběr byl proveden na základě oboustranného souhlasu. Organizace záměrně zvolila profese vedoucí logistik a specialista odboru správy zařízení, jelikož v posledních dvou letech docházelo na těchto pozicích vlivem generační obměny, ale i z důvodu nečekaných odchodů k frekventovanějším změnám.

V prvé řadě bylo důležité se seznámit s poskytnutými interními materiály společnosti. Pro tvorbu kompetenčních modelů je klíčové dodržení návaznosti a provázanosti podnikové vize a strategických cílů organizace. Vizí organizace AA je přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.

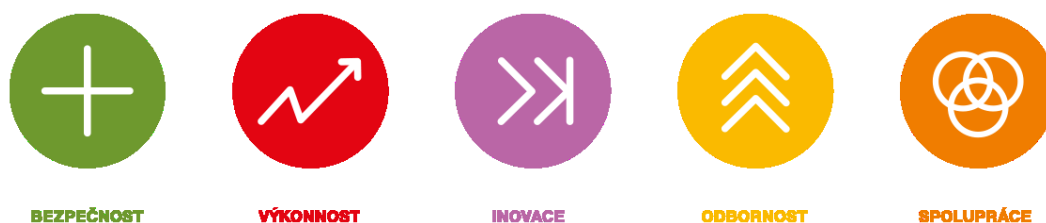
Důležitou roli hraje i seznámení se s celkovou činností oddělení, ve kterém se typové pozice vyskytují, pochopení smyslu práce a jejich přispívání k plnění stanovených cílů organizace. Pro zabezpečení výstupů této fáze byly využity zejména rozhovory se zaměstnanci zastupující vybrané pozice, prostudování popisů pracovních činností a již zmíněné seznámení se s vnitřními předpisy organizace. I když se bude jednat o přístup vycházející primárně z informací dostupných v rámci organizace, posloužila ke vzájemnému srovnání i Národní soustava povolání (NSP). Nicméně námi zvolené profese tato soustava nenabízí.

## 5.2 Fáze získávání dat

V počátcích této fáze autor čerpal ze značné výhody, jelikož je zaměstnancem daného odboru. Vedoucí logistik je jeho přímým nadřízeným, tudíž využití přímého pozorování a diskuze o pracovních záležitostech je součástí jeho každodenní práce. Ale i využití takto získaných informací muselo projít souhlasem jednak zaměstnance, jehož pracovní pozice je součástí práce a rovněž vedoucího oddělení. Bylo nutné dodržovat i platné metodické pokyny a postupy pro tvorbu diplomových prací a nakládání s informacemi.

S využitím firemního intranetu a písemného dotazování bylo v následné fázi zjištěno, do jaké míry má firma zavedeno povědomí o využití kompetenčních modelů. A to jednak obecně pro všechny zaměstnance, tak i pro zvolené pozice.

Pro prostudování firemních materiálů bylo zjištěno, že organizace v duchu nerozlišování mezi hodnotami a kompetencemi stanovila v roce 2005 sedm principů, kterými prezentuje svou firemní kulturu, a které by se měly odrážet v chování každého zaměstnance. V tomto roce se staly součástí strategického rámce společnosti. V roce 2015 došlo k částečné úpravě těchto principů a původních sedm bylo redukováno na dnešních pět. Jejich podobu zobrazuje obrázek 5.1.



Obrázek 5.1 - Principy podnikové kultury. Zdroj: interní materiály společnosti AA.

Těchto pět principů, které odrážejí firemní hodnoty, se od roku 2016 využívá v interním prostředí. Jsou východiskem především při sestavování ročního hodnocení všech zaměstnanců

a následného stanovování úrovní a procentuální složky osobního ohodnocení. K těmto obecným principům má společnost přiřazeny projevy chování, které jsou stupňovány podle kategorií zaměstnanec, vedoucí pracovník a strategický management.

V případě ročního hodnocení dochází k členění na tarifní a smluvní zaměstnance. Pro obě skupiny je ale postup totožný. Jeho náplň je tvořena rozhovorem s přímým nadřízeným, seznámením se s výsledky hodnocení a získáním zpětné vazby. Rozdíl spočívá ve stanovení osobních cílů a jejich kontroly, doby, ve které je hodnocení prováděno a způsobu výplaty osobního ohodnocení neboli v případě smluvních zaměstnanců roční odměny. Pro stanovení procentuální výše odměny se jednotlivým principům přiřazují projevy chování, které jsou členěny do pěti úrovní (tabulka 5.1). Po přepočtu a započítání dalších osobních ukazatelů (zmíněných dlouhodobých úkolů) je stanovena výsledná hodnota osobního ohodnocení či roční prémie.

*Tabulka 5.1 - Úrovně zaměstnaneckého chování. Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování.*

Úroveň	Popis chování	Příklad následné akce
Výjimečná	pracovní chování zaměstnance je vzorové, výrazně převyšuje požadovanou úroveň	využití potenciálu zaměstnance na nové role (mentor, interní lektor, kouč, garant...)
Převyšující	pracovní chování zaměstnance převyšuje požadovanou úroveň	rozvojové cíle, které jsou v souladu s přípravou na budoucí pozici
Odpovídající	pracovní chování zaměstnance plně nebo převážně odpovídá požadované úrovni	rozvojové cíle zaměřené na celkový rozvoj zaměstnance v dané pozici
S výhradami	pracovní chování zaměstnance částečně odpovídá požadované úrovni	rozvojové cíle zaměřené na slabé stránky zaměstnance
Nedostačující	pracovní chování zaměstnance neodpovídá požadované úrovni	postup k odstranění nedostatků nebo výtka

Po prostudování výše uvedených skutečností bylo dospěno k závěru, že využívaný systém principů je v rámci tvorby kompetenčních modelů značně obecný. Je jasné, že v současné době organizace takhle velkého typu nemůže mít pro každou pracovní pozici stanovený jedinečný kompetenční model. Pro další tvorbu bylo tedy rozhodnuto zachovat kompatibilitu s již zavedenými principy nebo zakotvení jejich povědomí do nově vznikajících kompetencí.

K získávání informací přímo od pracovníků zastávající dané pozice byly využity rozhovory, konkrétně se jednalo o CBI. Technika, která je založena na analýze minulých událostí, má za předpoklad jejich projev i v budoucnosti. S oběma pracovníky bylo na základě

domluvy stanoveno datum a čas, ve kterém se rozhovory uskuteční. Rovněž byli seznámeni s jeho průběhem, délkou a výstupem, který bude po nich požadován. Pracovníci souhlasili se zaznamenáváním jejich odpovědí na kladené otázky a udělili souhlas k jejich využití při tvorbě kompetenčních modelů. Níže je uveden seznam otázek pokládaných při CBI.

1. Popište svou náplň práce na zastávané pozici.
2. Charakterizujte spolupráci s ostatními spolupracovníky, pokud možno i externími subjekty. Shledáváte v této oblasti nedostatky?

Otázka pouze pro vedoucího logistika:

- 3.1 Z hlediska vedoucí pozice charakterizujte spolupráci s přímými podřízenými.
  - a) Jaké osobní předpoklady po svých podřízených striktně vyžadujete?

Otázka pouze pro specialistu odboru správy zařízení:

- 3.2 V návaznosti na Vaši práci je nutné mít dobré povědomí o probíhajících činnostech v ostatních odborech?
4. Zkuste si vzpomenout na poslední situaci, ve které jste byl/a nucen/a pracovat pod zvýšeným psychickým tlakem.
5. Popište situaci, která neměla zdárný konec. Jak jste se s ní dokázal/a vyrovnat?
6. Jak se vyrovnáváte s množstvím úkolů, které se po Vás vyžadují? Zvládáte si v pracovních úkolech stanovovat priority?
7. Pociťujete z hlediska organizace narůstající požadavky na růst Vaší odbornosti?
  - a) Jste typem člověka, který z vlastní iniciativy rozšiřuje své schopnosti a dovednosti?
8. Jaké Vámi zastávané hodnoty se promítají do pracovního života?

V případě vedoucího logistika probíhalo interview přímo v jeho kanceláři, v místnosti určené pro návštěvy a diskuze s pracovníky oddělení. Zaměstnanec se ve známém prostředí cítil dobře a po krátkém úvodu mu byly pokládány jednotlivé otázky. Celková délka rozhovoru nezabrala více než 45 minut.

Se specialistou odboru správy zařízení probíhal rozhovor telefonickou formou. Jeho pracoviště se totiž nachází v Hradci Králové a služebně se do Ostravy dostane pouze jednou ročně. Pracovník se během rozhovoru nacházel ve své kanceláři a byli jsme dopředu ujištěni, že si vyhradí potřebný čas a telefonický rozhovor proběhne bez přerušení.

V úvodu byly připomenuty základní principy společnosti a sděleno, že kladené otázky mají za cíl zjistit jejich dostupnost a rozšířit jejich obecnost pro tvorbu finálních kompetencí. Po získání odpovědí na všechny položené otázky, bylo oběma pracovníkům poděkováno za jejich ochotu spolupracovat.

Druhou metodou využitou pro analýzu pracovních činností vedoucího logistika bylo pozorování a stínování. Vzhledem k tomu, že autor práce je jedním z podřízených, dokázal sledovat návaznost jednotlivě prováděných činností, zvládnutí pracovní zátěže a komunikaci s podřízenými a ostatními subjekty. Aby hodnocení spolupráce s podřízenými nebylo subjektivní záležitostí, bylo využito i dotazování zbylých pracovníků zejména na názory, které se týkají přístupu vedoucího zaměstnance k jejich osobě.

### 5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Účelem této fáze je ze všech nashromážděných informací získaných s využitím výše uvedených technik sestavit ucelené skupiny projevů chování, které poslouží jako vstupy při tvorbě kompetencí. Nejdůležitější data byla získaná z rozhovorů, jelikož připravené otázky odrážely již předem známé projevy chování a byly rovněž sestaveny i tak, aby odhalily i specifitější projevy, které jsou důležité pro výkon na dané pracovní pozici.

Pro další fázi, která zahrnuje posouzení vybraných projevů chování a kompetencí zainteresovaných osob, bylo nutné vytvořit metriku pro hodnocení úrovně a důležitosti každé kompetence. V případě stanovení úrovně kompetencí se budeme opírat o již vzniklou pěti bodovou stupnici. Stupnice úrovně má tedy vzrůstající charakter, přičemž první úroveň charakterizuje držitele kompetence disponujícího pouze chabými kvalitami až po výjimečnou úroveň, která jejího držitele staví v případě zvládnutí dané kompetence na nejvyšší pozici (tabulka 5.2).

*Tabulka 5.2 – Charakteristika úrovně při tvorbě kompetencí, vlastní zpracování.*

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence	Popis úrovně
1	Slabá	Velmi nízká úroveň kompetence nedostačující pro běžný pracovní výkon.
2	Základní	Běžné znalosti a chování potřebné pro výkon, prostor pro rozvíjení.
3	Odpovídající	Adekvátní úroveň znalostí, dovedností a chování.
4	Převyšující	Pokročilejší úroveň, svým chováním dokáže ovlivnit spolupracovníky.
5	Výjimečná	Úroveň dosahující nejvyšších kvalit jdoucí příkladem.

Druhým předpokladem je vytvoření stupnice důležitosti jednotlivých kompetencí. Jednoduše řečeno jde o ohodnocení důležitosti kompetence pro výkon na dané pozici. Autor je toho názoru, že první úroveň by se neměla vyskytovat u žádné kompetence. Znamenala by totiž špatné posouzení projevů chování a musela by být z výsledného seznamu odstraněna. Důležité je rovněž i zajištění bezchybného odlišení jednotlivých úrovní (tabulka 5.3).

Tabulka 5.3 – Stupnice důležitosti kompetencí, vlastní zpracování.

Stupeň důležitosti	Popis stupňů důležitosti
1	Kompetence je pro pracovní výkon nedůležitá
2	Kompetence je pro pracovní výkon méně důležitá
3	Kompetence je pro pracovní výkon důležitá
4	Kompetence je pro pracovní výkon velmi důležitá

Pro obě pozice bylo na základě nashromážděných informací vybráno deset kompetencí, které lze dle NSP členit na tzv. měkké, odborné a obecné. Jejich seznam zobrazují tabulky 5.4 a 5.5.

Tabulka 5.4 – Kompetence pro pozici vedoucí logistik, vlastní zpracování.

Efektivní komunikace	Znalost metodické dokumentace
Spolupráce	Počítačová způsobilost (MS Office a Software SAP)
Samostatné řešení problémů	Leadership
Plánování a organizování práce	Aktivní přístup
Výkonnost	Zvládání zátěže

Tabulka 5.5 – Kompetence pro pozici specialista odboru správy zařízení, vlastní zpracování.

Efektivní komunikace	Znalost metodické dokumentace
Spolupráce	Počítačová způsobilost (MS Office a Software SAP)
Samostatné řešení problémů	Jazyková způsobilost – český jazyk
Plánování a organizování práce	Objevování a orientace v informacích
Výkonnost	Důkladnost a výstižnost

Takto zvolené kompetence byly v krátkých rozhovorech prodiskutovány s oběma zástupci analyzovaných pozic. Vzhledem k předběžnosti práce shledali veškeré kompetence jako podstatné a pokud by z naší strany došlo k opomenutí některé z dalších, vyčkají na celkové posouzení zahrnující i jednotlivé úrovně. Díky rozsáhlosti úrovní lze totiž spojit více zdánlivě samostatných kompetencí. V našem případě se jednalo například o kompetenci **samostatné řešení problémů**, které v sobě dle NSP skrývá kompetence **samostatnost** a **řešení problémů**.

Specialista odboru správy zařízení měl nicméně jednu výtku. Doporučil výstižněji pojmenovat kompetenci *objevování a orientace v informacích*. Od tohoto okamžiku byla provedena změna názvu na *vyhledávání a orientace v informacích*.

## 5.4 Fáze popisu a tvorby kompetencí

Po definování kompetencí v předchozím kroku přišlo v této fázi na řadu jejich rozpracování do zvolených pěti úrovní. Ty byly tvořeny tak, aby co nejlépe popisovaly chování, které se od jejich názvu v podnikovém prostředí očekává. Nejdůležitější informace o sledovaných pozicích již byly popsány v kapitolách 4.3 a 4.4, popřípadě se dají vyčíst ze strukturovaných rozhovorů.

Pomocným prvkem se při tvorbě jednotlivých úrovní stala příručka Národní soustavy povolání. Ta člení kompetence do tří kategorií na měkké, obecné a odborné. Nicméně i tyto obecné opory musely být doplněny o specifika dané organizace a pracovních míst.

Odborné kompetence zahrnují v případě těchto dvou pozic interní pravidla organizace týkající se dodržování vydaných metodik a předpisů bezpečnosti práce. Bezpečnost je rovněž prvním principem, kterým se musí řídit všichni zaměstnanci organizace. Vedoucí logistik je navíc z výkonu své vedoucí pozice povinen seznámit své podřízené i další zainteresované osoby s bezpečnostními předpisy na daném pracovišti. Bezpečnostní předpisy archivuje i u sebe v kanceláři, v případě nutnosti seznamuje své podřízené s možnými změnami.

Specialista odboru správy zařízení je za svůj odbor tvůrcem metodických pokynů. Spolupracuje rovněž s ostatními odbory při tvorbě nových norem. Nese zodpovědnost za dodržování aktuálnosti vydaných metodik, jejich rozesílání a kontrolu seznámení všech jejich platných verzí. Z hlediska metodických pokynů jsou na tuto pozici kladeny vyšší nároky než v případě principu bezpečnosti.

Pokud se zaměříme na obecné kompetence, tak zde zdůrazňujeme zejména počítačovou způsobilost, která zahrnuje znalost kancelářského balíčku MS Office a SW SAP. Vedoucí logistik je většinou příjemcem dokumentů, se kterými se v rámci organizace či odboru pracuje. Očekává se od něho ale, že dokáže s dokumenty seznámit i své podřízené. V softwaru SAP se provádí veškeré skladové přesuny. Má tedy přístup k potřebným transakcím, dokáže exportovat výstupy a měnit data.

V případě specialisty je práce v obou softwarech složitější. Ze své podstaty je tvůrcem různých dokumentů a využívá aktivně většinu programů z kancelářské sady. V tabulkových procesorech zvládá i složitější operace, jako je například práce s jazykem VBA.

#### 5.4.1 Dotazníkové šetření

Abychom mohli zjistit důležitost zvolených kompetencí, bylo pro další krok diplomové práce nezbytné sestavit dotazníky, kterými bude požadované chování stanoveno. Na základě svého úsudku měli zaměstnanci obou profesí definovat úroveň, která dle jejich názoru charakterizuje požadované chování. Jako druhý pohled byl zvolen posudek nadřízeného. Ti zase stanovovali úroveň kompetencí ze svého úhlu pohledu, tzn. jakou úroveň znalostí, dovedností a chování by měli jejich podřízení disponovat.

Součástí dotazníkového šetření bylo i stanovení stupňů důležitosti. Jedná se o neméně důležitý krok, jelikož stanovuje důležitost kompetence pro vybranou pozici. Nízký stupeň by měl odhalit špatný výběr a možnost nahrazení kompetence. Oslovené subjekty dostaly rovněž i možnost se znovu vyjádřit k dalším kompetencím, které nebyly brány v potaz. Dotazníky jsou součástí příloh číslo 5 a 6.

### 5.5 Tvorba kompetenčního modelu

Po obdržení vyplněných dotazníků mohla začít fáze tvorby již finálních kompetenčních modelů. V prvé řadě jsme se zaměřili na zvolené stupně důležitosti. Tabulky 5.6 a 5.7 zobrazují výsledné hodnocení stupňů důležitosti z pozice zaměstnance i nadřízeného. Pro lepší přehlednost byly rozdíly zvýrazněny červenou barvou.

Z pozice vedoucího logistika jsou za klíčové kompetence chápány *plánování a organizování práce* a *počítačová způsobilost*. Nadřízený má dosti rozdílný názor, jelikož stupeň důležitosti čtyři, tedy velmi důležitá, přiřadil hned u pěti z nich. Překvapující je pro nás výsledek u kompetence *počítačová způsobilost*, při které zaměstnanec uvedl nejvyšší stupeň, přičemž vedoucí zvolil pouze stupeň druhý. Zaměstnanec dle našeho názoru přiklání technické práci vyšší důležitost, vedoucí pracovník se naopak přiklání k činnostem, jako jsou odpovědnost za hladký chod pracoviště, vedení lidí a samostatnost při řešení problémů.



Tabulka 5.6 – Zvolené stupně důležitosti pro pozici vedoucí logistik, vlastní zpracování.

Kompetence	Zaměstnanec	Vedoucí
Efektivní komunikace	3	4
Spolupráce	3	4
Samostatné řešení problémů	3	4
Plánování a organizování práce	4	4
Výkonnost	3	3
Znalost metodické dokumentace	3	3
Počítačová způsobilost	4	2
Leadership	3	4
Aktivní přístup	2	3
Zvládání zátěže	3	3

V případě druhé z profesí se vedoucí zaměstnanec rovněž přiklání k vyšším stupňům důležitosti než podřízený. V tomto hodnocení nastal nesoulad pouze u čtyřech kompetencí a pouze o jednu úroveň. Nejvyšším stupněm byly v obou případech hodnoceny obecné a odborné kompetence, které kladou důraz na dosažené vzdělání v těchto oblastech.

Tabulka 5.7 – Zvolené stupně důležitosti pro pozici specialista odboru správy zařízení, vlastní zpracování.

Kompetence	Zaměstnanec	Vedoucí
Efektivní komunikace	4	4
Spolupráce	3	3
Jazyková způsobilost – český jazyk	4	4
Samostatné řešení problémů	3	4
Vyhledávání a orientace v informacích	3	4
Důkladnost a výstižnost	3	3
Plánování a organizování práce	3	4
Výkonnost	2	3
Znalost metodické dokumentace	4	4
Počítačová způsobilost	4	4

V další části tvorby kompetenčních modelů byly zhodnoceny výsledky obdržené při hodnocení úrovně důležitosti jednotlivých kompetencí. Pro grafickou prezentaci byly využity paprskové grafy, které dokáží přehledně zobrazit námi zvolené množství dat a ukáží rozdíly mezi pohledem zaměstnance a nadřízeného.

Ihned po prvotním shlédnutí výsledků dotazníkového šetření musíme velice pozitivně hodnotit to, že ani v jednom případě nedošlo k výběru nejnižší hodnoty, tedy prvního stupně.

Pro nás to znamená důležitou informaci, jelikož všechny námi zvolené kompetence dosahují podstatné úrovně pro jejich zařazení do kompetenčního modelu první či druhé pozice.

### 5.5.1 Hodnocení kompetencí pro pozici vedoucí logistik

Jako první přišla na řadu pozice vedoucího logistika. Paprskový graf 5.1 zobrazuje hodnocení zaměstnance (oranžově) spolu s přímým nadřízeným (modře).

Graf 5.1 – Stanovení úrovní kompetencí pro pozici vedoucí logistik, vlastní zpracování.



Po shlednutí grafu je zřejmé, že převládá hodnocení od úrovně tři a výše. Jsou však zřetelné rozdíly mezi výběrem hodnot zvolených zaměstnancem a nadřízeným. Nesoulad o dvě úrovně se projevil v případě kompetencí **efektivní komunikace**, **aktivní přístup** a **leadership**. Je pozoruhodné, že vedoucí zaměstnanec (nadřízený) přisuzuje prvně dvěma zmiňovaným menší úroveň, respektive druhou nejmenší. Autor práce se v případě **efektivní komunikace** přiklání k hodnocení zaměstnance, jelikož jako vedoucí logistik musí zvládat aktivní komunikaci nejen s ostatními spolupracovníky a s externími subjekty, ale co je podstatné, musí efektivně komunikovat se svými podřízenými. Důležitou roli zde sehrává i schopnost práce se zpětnou vazbou. V případě **aktivního přístupu** nesouhlasíme s hodnocením nadřízeného výrazněji. Na základě vlastního pozorování bylo zjištěno, že vedoucí logistik je do značné míry angažovaný, jde napřed změnám, které dokážou usnadnit práci nejen jemu, ale i podřízeným. Rovněž při řešení pracovních problémů se snažil navrhnout účinná řešení a komunikoval s ostatními zaměstnanci oddělení. U poslední zmiňované kompetence je situace opačná. Vedoucí zaměstnanec vybral nejvyšší možnou úroveň, tedy pátou. Oproti tomu zaměstnanec

hodnotil pouze výběrem úrovně třetí. Dle našeho subjektivního hodnocení bychom se přiblížili k úrovni číslo 4. I když se jedná o vedoucí pozici, nemyslíme si, že je zde nutnost dosahovat nejvyšších kvalit. Vedoucí logistik má pouze tři stále podřízené, kteří mají z velké části striktně dané povinnosti. Autonomie není na tak vysoké úrovni, aby nebyla nutná kontrola výstupů. Důležitou roli zde hraje odpovědnost za skupinový výsledek práce.

Rozdíl o jeden hodnotící bod nastal v případě odborných a obecných kompetencí. Kompetence ***znalost metodické dokumentace*** byla nadřízeným hodnocena o jednu úroveň výše než v případě zaměstnance. V tomto případě musíme dát za pravdu nadřízenému, jelikož úroveň čtyři plně charakterizuje znalosti a dovednosti potřebné pro její efektivní plnění. Vedoucí logistik má možnost vyjádřit se k vydaným předpisům a nese odpovědnost za jejich dodržování. Tím pádem by měla dosahovat znalost této kompetence vyšší úrovně, než je běžná. V první části obecné kompetence ***počítačová způsobilost***, přesněji znalost kancelářské sady MS Office, se nadřízený rovněž vyjádřil pro nižší úroveň než zaměstnanec. I zde se přikláníme k názoru nadřízeného, jelikož třetí úroveň je dle našeho názoru minimem pro zvládání práce vedoucího logistika. Z hlediska nadřízeného je možno chápat dosažení vyšších úrovní jako předpoklad pro zvládání případných změn. Zaměstnanec může docílit zvýšení své kvalifikace absolvováním interních nebo externích kurzů, které mu firma umožňuje navštěvovat.

U zbylých šesti kompetencí, jmenovitě ***spolupráce, samostatné řešení problémů, plánování a organizování práce, výkonnost a zvládání zátěže***, jsme v případě hodnocení nezaznamenali nesoulad. Z tohoto důvodu jsme jejich úroveň dále neanalyzovali.

### **5.5.2 Hodnocení kompetencí pro pozici specialista odboru správy zařízení**

Druhá sledovaná pozice již nenabídla takovou shodu v hodnocených úrovních jako v případě té první. Stejných výsledků dosahovaly kompetence ***jazyková způsobilost – český jazyk, samostatné řešení problémů*** a překvapivě i v prvním případě rozdílné obecné a odborné kompetence – ***počítačová způsobilost (pouze u kancelářské sady MS Office)*** a ***znalost metodické dokumentace*** (graf č. 5.2).

Graf 5.2 – Stanovení úrovní kompetencí pro pozici specialista odboru správy zařízení, vlastní zpracování.



V našem úsudku již nedosahujeme tak komplexních znalostí jako v případě posouzení pracovní náplně vedoucího logistika. S pozicí specialista odboru správy zařízení autor práce přichází do styku jen v ojedinělých případech. Naše posouzení tedy vychází zejména z formálních a neformálních rozhovorů, tzn. těch, které jsou součástí práce. Podstatnou roli hrají také informace získané během kontaktu s ostatními spolupracovníky v oddělení.

Začneme analýzou kompetencí, které se lišily v hodnocení o dvě úrovně. V případě této pozice se jedná o kompetence *efektivní komunikace* a *spolupráce*. Zaměstnanec hodnotil potřebné komunikační schopnosti na nižší úrovni (číslem 2) než jeho přímý nadřízený (číslem 4). Z našeho pohledu je nižší stupeň nedostačující, jelikož už jenom z důvodu komunikace se zaměstnanci a vedoucími pracovníky odboru je nutná otevřená komunikace a schopnost prezentace dosažených výstupů. Tímto se přikláníme k hodnocení nadřízeného. Co se týče *spolupráce*, zaměstnanec preferuje její otevřenější formu čili aktivní spolupráci pro dosažení požadovaných výsledků. Vedoucí razí postoj menší otevřenosti a rozvíjení samostatných schopností. Dle našeho názoru je ale spolupráce zejména v prvotních letech klíčová pro zapracování nového zaměstnance. Z tohoto pohledu byla nejspíše zvolena zaměstnancem hodnota číslo pět. Nicméně se nejedná o striktně týmovou pozici. Specialista nezodpovídá za výsledky ostatních spolupracovníků odboru. Z tohoto důvodu bychom zvolili kompromis, tedy úroveň číslo čtyři a doufáme, že v další fázi dojde k námi navrhované shodě.

Rozdílnost výsledků o jednu úroveň je možno sledovat u kompetencí charakterizující *výkonnost, plánování a organizování práce, důkladnost a výstižnost a vyhledávání a orientace*

**v informacích.** Ve všech těchto případech jsou očekávání nadřazeného na vyšší úrovni než v případě úsudku zaměstnance. Čtvrtou úrovní ze strany nadřazeného hodnocená kompetence **výkonnost** značí příkladný postoj k výkonu práce, jednoznačný soulad firemních a osobních cílů a důslednou kontrolu. Tatáž úroveň byla ze strany vedoucího zvolena i v případě **důkladnosti a výstižnosti**. Zde vedoucí pracovník po svém podřízeném požaduje pečlivé plnění svěřených úkolů a jejich případné rozpracování do potřebných detailů. I v případě **vyhledávání a orientace v informacích** byla nadřazeným hodnocena kompetence čtvrtou úrovní. Zde je její potřebnost charakterizována cíleným získáváním informací z ověřených zdrojů, analýzou a následným posouzením relevantnosti pro ostatní uživatele a schopností se rychle přizpůsobit novým technologickým změnám. Poslední zmiňovaná kompetence **plánování a organizování práce** je ze strany vedoucího zaměstnance hodnocena nejvyšší možnou úrovní (5). Dle našeho názoru by zde postačovala úroveň zvolená zaměstnancem (4). Jeho pozice není čistě manažerská. Nestanovuje podnikové cíle a nepodílí se na tvorbě strategie.

Z obecných kompetencí nás mírně překvapila **počítačová způsobilost v oblasti Softwaru SAP**. Vedoucí zvolil úroveň o jednu nižší než zaměstnanec. V tomto případě jsme nechali posouzení na vzájemném vyjasnění, jelikož nižší úroveň může být brána jako prostor pro případné zlepšení.

Pouze ve čtyřech kompetencích došlo ke vzájemné shodě. Jednalo se o **jazykovou způsobilost – český jazyk** (úroveň 3), **samostatné řešení problémů** (úroveň 5), odborná kompetence **znalost metodické dokumentace** (úroveň 4) a chybějící část obecné kompetence **počítačová způsobilost MS Office** (úroveň 5).

## 5.6 Fáze vyjasnění očekávání

V této části práce bylo nutné se s oslovenými zaměstnanci domluvit na stanovení výsledných úrovní a stupňů důležitostí pro vybrané kompetence. Pokud vezmeme jako příklad roční hodnocení, měl by zaměstnanec optimálně dosahovat stanovených úrovní.

Vedoucím pracovníkům a podřízeným jsme navrhli rozhovor mezi šesti očima, přičemž jsme byli pouze v roli zapisovatele argumentů pro tu či onu variantu. K dispozici měli svá předchozí hodnocení a smyslem těchto rozhovorů bylo nalezení dohody u těch kompetencí, které hodnotili rozdílně. V případě pozice vedoucí logistik se rozhovor konal opět v jeho kanceláři a vše probíhalo podle domluveného scénáře. U druhé profese nám z důvodu velké vzdálenosti mezi pracovišti Ostrava a Hradec Králové nebylo umožněno být součástí diskuze. Nicméně bylo dohodnuto sepsání reportu, který nám byl následně zaslán spolu s návrhem

telefonického rozhovoru se specialistou odboru správy zařízení z důvodu vyjasnění případných otázek.

Pro zrekapitulování doposud stanovených výsledků a zobrazení konečných úrovní a stupňů důležitostí slouží grafy 5.3 a 5.4. Z velké většiny se nakonec rozhodovalo na základě úvahy vedoucího pracovníka. Zaměstnanec si „prosadil svou“ hned u první měkké kompetence **efektivní komunikace**. Co se týče její úrovně, argumentoval tím, že vzájemným nasloucháním a reakcemi na nabízené podněty dosahuje se svými podřízenými očekávaných výsledků. Druhou výše hodnocenou, **počítačová způsobilost**, hodnotil zaměstnanec na základě svých dosavadních znalostí. Nicméně zaměstnancem zvolená úroveň je dle názorů vedoucího již převyšující. Nadřízený argumentoval tím, že pro plnění každodenních úkolů postačí třetí úroveň. U zbylých kompetencí, při kterých nastal nesoulad, byla náročnost na požadované úrovně vyšší ze strany vedoucího. Začneme-li **znalostí metodické dokumentace**, argumentoval nadřízený důkladnými znalostmi z této problematiky, jelikož se od vedoucího zaměstnance očekává objasnění veškerých nejasností všem svým podřízeným. Co ovšem bylo ze strany nadřízeného považováno za kompetenci klíčovou, je **leadership**. Jakožto vedoucí pracovník, i když jen malé skupiny podřízených, musí smysluplně delegovat pracovní úkoly. Rovněž za své pracoviště přebírá plnou zodpovědnost. V posledním rozporu (**aktivní přístup**) zaměstnanec argumentoval svým postojem ke změnám a zájmem o rozšíření svých znalostí. Nadřízený ovšem hodnotí tuto kompetenci jako možnost pro případnou diferenciaci mezi průměrnými a nadprůměrnými zaměstnanci. Dle jeho názoru je druhá úroveň dostačující.

Graf 5.3 – Stanovené stupně důležitosti (1), vlastní zpracování.



Graf 5.4 – Stanovené úrovně kompetencí (1), vlastní zpracování.



Větší nesoulad nastal již u zmiňovaného hodnocení stupňů důležitosti (graf 5.3). Kompromisu bylo dosaženo pouze v případě kompetence **počítačová způsobilost**. Stejně jako v případě úrovní došlo ke vzájemné shodě na třetím stupni.

Konečné rozhodnutí ve fázi vyjasnění očekávání v případě pozice vedoucí logistik shrnuje pro lepší orientaci tabulka 5.8.

Tabulka 5.8 – Výsledek dohody mezi zaměstnanci (1), vlastní zpracování.

Kompetence	Stupeň důležitosti	Úroveň
Efektivní komunikace	4	4
Spolupráce	4	3
Samostatné řešení problémů	4	3
Plánování a organizování práce	4	4
Výkonnost	3	3
Znalost metodické dokumentace	3	4
Počítačová způsobilost – MS Office	3	3
Počítačová způsobilost – SW SAP		3
Leadership	4	5
Aktivní přístup	3	2
Zvládání zátěže	3	3

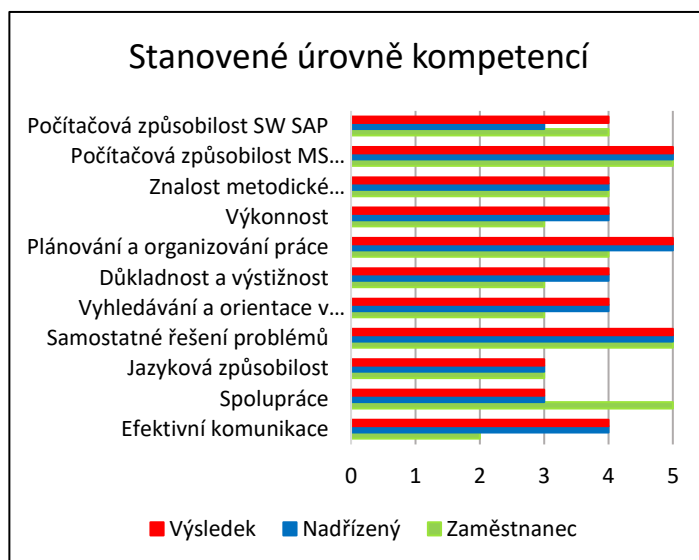
Analyticky bylo postupováno i pro pozici specialista odboru správy zařízení. Přehled dosavadních i konečných úrovní a stupňů důležitosti zobrazují grafy 5.5 a 5.6. Po menší diskuzi a vzájemné výměně argumentů bylo nakonec dohodnuto stanovení stupňů důležitosti na základě hodnocení nadřízeného. V případě nesouladu se jednalo vždy pouze o jednu úroveň, nevidíme tedy v konečném výsledku problém pro uzavření vzájemné dohody. Složitější situace nastala v případě volby úrovní. Například u kompetence **spolupráce** zaměstnanec argumentoval velmi častými schůzkami s ostatními zaměstnanci i vedoucími pracovníky a nutností vzájemné koordinace. Z pozice nadřízeného je ale možné podstatnou část práce odvést se znalostmi odpovídajícími třetímu stupni. Vyšší míra argumentace nastala u kompetence **plánování a organizování práce**, při které se zaměstnanec hájil svou profesí. Naznačoval nadřízenému, že nespadá čistě do manažerských rolí. Nadřízený nicméně nenahlíží na pátý, tedy nejvyšší stupeň, jako na úroveň pro manažerský post. Reagoval výčtem plánů a strategií, při kterých je specialista autorem nebo se na jejich tvorbě spolupodílí. I tyto odborové strategie jsou důležité pro dodržení celopodnikových cílů. Úroveň, kterou si při diskuzi zaměstnanec dokázal obhájit, nastala u kompetence **počítačová způsobilost**. Nadřízenému zvolenou úroveň odůvodňoval znalostí rozšířených možností, které mu výrazně pomáhají při plnění

každodenních úkolů. Je potřeba mít všeobecných přehled i o částech programu, se kterými nepřichází pravidelně do styku. V ostatních kompetencích nenastal výraznější problém dohodnout se na vyšších úrovních.

Graf 5.5 – Stanovené stupně důležitosti (2), vlastní zpracování.



Graf 5.6 – Stanovené úrovně kompetencí (2), vlastní zpracování.



Autorovo hodnocení již proběhlo, stejně jako v případě předchozí pozice, v kapitole 5.4.3 a 5.4.4. Nicméně pro konečné rozhodnutí je důležité stanovení konsensu mezi pracovníky, kteří budou kompetenční modely využívat. I pro druhou analyzovanou pozici byly výsledky shrnuty do přehledné tabulky 5.9.

Tabulka 5.9 – Výsledek dohody mezi zaměstnanci (2), vlastní zpracování.

Kompetence	Stupeň důležitosti	Úroveň
Efektivní komunikace	4	4
Spolupráce	3	3
Jazyková způsobilost – český jazyk	4	3
Samostatné řešení problémů	4	5
Vyhledávání a orientace v informacích	4	4
Důkladnost a výstižnost	3	4
Plánování a organizování práce	4	5
Výkonnost	3	4
Znalost metodické dokumentace	4	4
Počítačová způsobilost – MS Office	4	5
Počítačová způsobilost – SW SAP		4



## **5.7 Fáze ověření a validace modelu**

Tuto fázi můžeme charakterizovat jako rekapitulaci všeho, co bylo doposud vytvořeno. Velká část této fáze probíhala již postupně, jelikož zmiňované dotazníky sloužily svou formou i jako zpětná vazba. Dotazovaní se mohli vyjádřit jak k jednotlivým kompetencím, tak i k jejich úrovním. Při tvorbě neprobíhaly větší komplikace, zaměstnancům bylo v případě nepochopení určitým frázím vysvětlena jejich podstata. Vedoucí logistik namítnul možnost zařazení další kompetence – flexibilita. Po vzájemné diskuzi bylo ale dosaženo dohody, při které bylo namítáno, že valná většina činností je předem plánována, v oddělení se nevyskytuje příliš velké množství nenadálých změn. Posledním argumentem z naší strany bylo částečné zařazení této kompetence do aktivního přístupu, který je již součástí. Zaměstnanec tedy od svého původního záměru nakonec ustoupil.

Specialista odboru správy zařízení měl pouze drobné výhrady k pár úrovním, které jsme lehce pozměnili. Změny nikterak nemění jejich podstatu. Nadřízení obou profesí neměli rovněž výraznější připomínky.

Konečné modely by měly co nejlépe odrážet chování zabezpečující dostačující či nadprůměrný výkon pro analyzované pozice. Obvyklým způsobem pro validaci modelu je využití 360° zpětné vazby. Zde se naskýtá možnost komunikace s ostatními subjekty přicházejícími do styku s analyzovanými pozicemi. Obvykle se sestavuje dotazník, který otázkami navádí k rozpoznání vlastností, znalostí a chování, kterými se osoba na dané pozici prezentuje. V naší práci jsme se pokusili získat tyto názory od spolupracovníků a v případě vedoucího logistika i podřízených. Nicméně tyto získané informace již neovlivňují výsledky dosažené dohodou mezi zaměstnancem a nadřízeným. Proto nejsou součástí naší práce. Komunikace s externími subjekty nebyla z důvodu nízké míry využitelnosti realizována.

## **5.8 Fáze implementace modelu do systému ŘLZ**

Závěrečná fáze celé tvorby kompetenčních modelů představuje jejich implementaci do systému řízení lidských zdrojů. Při jejich zavádění bude určitě nutné zakomponovat vzniklé dokumenty do dosavadních směrnic a zainteresovat další subjekty, kteří zabezpečují chod jednotlivých personálních činností. Organizace by měla využít modely v oblastech, pro které byly navrženy. Důležitým krokem je sledování změn ve výkonech pracovníků, pro které jsou kompetenční modely navrženy. V neoptimálnějším případě by měly posloužit k efektivnějšímu a spravedlivějšímu systému hodnocení. Detailnějšími možnostmi využití se zabývá závěrečná kapitola této diplomové práce.

## 6 Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené organizaci

Díky důkladnému zpracování všech předchozích fází, můžeme v tomto okamžiku dát kompetenčním modelům jejich konečnou podobu. Podoba a počet kompetencí se od rozesílání dotazníků zainteresovaným zaměstnancům a jejich nadřízeným téměř nezměnily. Každý model obsahuje deset kompetencí, z nichž kompetence *počítačová způsobilost* obsahuje hodnocení pro dva znalostní okruhy. V případě sedmi kompetencí můžeme pozorovat jejich podobnost, což není nic neobvyklého, zejména pokud se jedná o měkké kompetence. Profese totiž pocházejí ze stejného útvaru. Zbýlé tři z desíti kompetencí jsou pro každou pozici unikátní. Z hodnocení jednotlivých úrovní je ale zřejmé, že pro druhou pozici jsou nároky na všechny uvedené kompetence vyšší než v případě první z nich.

Pokud si projdeme konečnou podobu modelů, které jsou součástí příloh 6.1 a 6.2, tak v hlavičce dokumentu je vždy uveden název profese, pro kterou je model sestaven, následuje seznámení se se stupni důležitosti a úrovněmi hodnocení, které budou posuzující osoby při kompetenčním interview přiřazovat k seznamu kompetencí. V prvním sloupci byly kompetence zařazeny dle NSP do kategorií měkké, obecné a odborné. Za každým názvem kompetence, u které je v závorce uveden stupeň její důležitosti, je sepsáno pět projevů chování, které již známe z dotazníků zaslaných zaměstnancům a nadřízeným. Stanovené úrovně jsou pro hodnotící aktéry vyobrazeny tučně. Nejdůležitějším úkolem je v posledním kroku výběr hodnot, pro které slouží poslední čtyři sloupce. Výsledky se porovnávají s předem stanoveným hodnocením, které je součástí fáze vyjasnění očekávání (kapitola 5.6).

Je vhodné, aby organizace měla předem stanovené kroky, které povedou k nápravě případného nesouladu v hodnocení. Pokusíme se v další části zaměřit na využití takto vzniklých modelů.

### 6.1 Využití kompetenčních modelů v organizaci

Pokud zůstaneme loajální ke kultuře organizace, tak první věcí, kterou by si měl potencionální zaměstnanec uvědomit, je soulad jeho osobních hodnot s podnikovými principy. Je zřejmé, že na jejich dodržování je v podniku kladen velký důraz.

Při integraci kompetenčních modelů do systému řízení lidských zdrojů je důležité určit relevantní oblasti, pro které budou modely prospěšné. Organizace by měla mít již v popisu pracovních míst velmi hrubý seznam klíčových kompetencí, které bude od potenciálních

zájemců vyžadovat. Tímto se dostáváme k první oblasti, pro kterou bude využití našich modelů relevantní.

### **6.1.1 Získávání a výběr pracovníků**

Jedny z prvních informací, které uchazeč o zaměstnání od firmy vstřebává, jsou popisy pracovních pozic. Zkráceně bývají obsaženy v nabídkách práce. Pokud si firma hodlá důsledně zakládat na kompetenčním přístupu, měla by vždy v inzerátu uvést, které kompetence daná pozice vyžaduje. Uchazeč může zvážit, zda těmito příklady chování disponuje.

Po prostudování zaslaných materiálů a výběru vhodných kandidátů následují obvykle různé formy rozhovorů. Nejběžněji jsou k rozhovorům pozváni personalisté, kteří jsou za jejich organizaci odpovědní. Dle našeho názoru doporučujeme, aby byli při výběru těchto pozic přítomni přímí nadřízení a pokud možno zastánci téže nebo svou podstatou odpovídající profese, příkladem může být pozice z vedlejšího oddělení. Celý rozhovor by měl být veden ve stylu CBI, které je popsáno v kapitole 3.6.4. Hlavní prioritou je zaměřit se na ty vzory chování, u kterých byly v modelech zvoleny nejvyšší stupně hodnocení (tedy čtvrtý). Tazatelé by měli vést rozhovor a pokládat otázky přímo odpovídající těmto kompetencím. I z jejich úhlu pohledu je zde kladen důraz na důkladnou připravenost. Zaměstnanec by měl popisovat situace, se kterými přicházel do styku v předchozích zaměstnáních. U pozice vedoucí logistik bude zcela jistě kladen důraz na předchozí jednání a řešení událostí se spolupracovníky. V případě, že zastával v minulosti vedoucí pozici, bude rovněž důležité zjistit, jakým způsobem jednal s podřízenými.

Pro odhalení obecných kompetencí doporučujeme zvolit výběrové testy, které budou demonstrovat schopnost zvládnání potřebných úkolů v kancelářských programech či organizací využívaného softwaru SAP. Dosažené výsledky lze u vícero uchazečů snadno porovnat.

V neposlední řadě nebude určitě na škodu zhodnotit uchazeče pomocí celkového kompetenčního modelu. Je zde možnost i sebehodnocení, nicméně z časových důvodů bychom vybrali pouze kompetence klíčové.

### **6.1.2 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení zaměstnanců má přímou vazbu na jejich odměňování a tím pádem se stává v podniku citlivým tématem. Jak již bylo řečeno v kapitole 5.2, kompetenční modely by byly vhodným doplňkem ke stávajícímu systému, jelikož jsou vytvořeny pouze pro dvě profese. Z našeho pohledu nelze nahrazovat stávající systém kompetenčními modely. Bylo by nutné

vytvořit pro každou profesi specifický model. Nicméně prvotní záměr využití našich modelů byl při výběru zaměstnanců. Co ovšem navrhujeme, je zejména u pozice specialista odboru správy zařízení, která je zařazena do smluvních mezd, využít kompetenční přístup při hodnotícím rozhovoru. Nadřazený by v jeho rámci hodnotil soulad s firemními principy a jako doplněk by využil kompetenční model, ve kterém by stanovil úroveň, kterou zaměstnanec za daný časový interval disponuje. Pokud si jednotlivé kompetence i bodově ohodnotí, vznikne mu účinný nástroj pro porovnávání výkonnosti zaměstnance v čase. Zaměstnanec by měl dopředu znát, na které kompetence je při hodnocení kladen důraz. Na rozhovor by se měli připravit oba aktéři. Je zde i možnost přizvat pro případ nesouhlasu i další osobu, například spolupracovníka. Je ale velmi důležité prodiskutovat možnost zařazení hodnocení na základě stanovených kompetenčních modelů s vedením společnosti či úseku. Přiřazená váha této části procesu bude mít dle uvážení velký či malý dopad na následné přidělení odměn a osobního ohodnocení, které se z výsledku hodnocení stanovuje.

Zmínili jsme i nutnost plnění dlouhodobých cílů. Ty by rovněž mohly vycházet z kompetenčního přístupu. Jednoduše by bylo posouzeno, zda se pracovníkovo chování ve vybraných kompetencích přiblížilo k vyšší úrovni. Vzhledem k zaměření profese bude vhodné zvolit cíle týkající se obecných či odborných kompetencí. Jako příklad uvádíme zvýšení znalostí v oblasti tabulkového procesoru nebo zvládnutí náročnějšího, časově dlouhodobějšího projektu.

### **6.1.3 Vzdělávání a rozvoj**

I pro tuto oblast personalistiky jsou kompetenční modely velice vhodným nástrojem. Organizace nezanedbává péči o své zaměstnance a díky kompetenčním modelům může mít podložené důkazy o zaměstnaneckých nedostatcích. Pokud dojde například při ročním hodnocení k poklesu úrovně (zejména u obecných kompetencí), může organizace nabídnout zaměstnanci kurz, který bude podněcovat jeho vývoj v dané oblasti. Rovněž je zde i možnost, že v průběhu roku zaměstnanec sám pocítí nedostatky v určité oblasti a využije nabídky pořádaných kurzů. Organizace v současné době nabízí i kurzy pro rozvoj měkkých kompetencí, například vedení lidí či efektivní komunikace. I v dnešní době čím dál více využívanější e-learningová metoda je dle našich informací v organizaci dostupná pro rozvoj určitých kompetencí. Z velké míry je ale rozvoj zaměstnance dán jeho vlastní angažovaností.

#### 6.1.4 Kariérní postup

Co se týče atraktivnosti nabízených pozic, je jedním z hlavních kritérií pro potencionální uchazeče možnost kariérního postupu v horizontu 5 až 10 let. Zejména mladí zájemci nebudou chtít celý svůj profesní život zůstat na stejné pozici v hierarchii společnosti, jak tomu bylo běžné v dřívějších letech. Pokud bude organizace dbát na to, aby byla pro uchazeče o zaměstnání atraktivním zaměstnavatelem, musí být možnost jak vertikální, tak i horizontální kariéry viděna zvenčí. Pokud se zaměříme na možnosti využití kompetenčních modelů v této oblasti, měla by mít organizace pevně zakotvený postup, při kterém bude uchazečům nabídnuto změnit pozici. V případě samotného výběru měl by mít největší pravomoc při rozhodování přímý nadřízený. V první řadě by mělo být pátráno po zaměstnancích zastávající pracovní pozice ve společném oddělení. Následovat by měl interní výběr a až poslední možností by mělo být oslovení externích uchazečů. Každopádně ne vždy se dá s tímto tvrzením souhlasit. Kariérní postup založený na kompetencích pomůže efektivně zhodnotit možnosti zaměstnanců, kteří touží po výkonu vyšší pozice či změnu v horizontálním pojetí. Navrhujeme tedy u každé pozice vytvořit kariérní plán. Vedoucí zaměstnanec by měl ohodnotit kompetence vybrané pozice a stanovit u každé z nich hranici, která zabezpečuje možnost návrhu povýšení. Samozřejmě výsledná možnost povýšení může nastat až v případě, kdy dojde k růstu všech kompetencí, které jsou pro kariérní postup stanoveny. Druhou důležitou podmínkou je i stanovení doby, ve které má být změna realizována. Což dá rovněž zaměstnancům dostatečný čas na to, aby své kompetence rozvinuli, například díky možnosti firemního vzdělávání.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření dvou kompetenčních modelů ve vybrané organizaci. Po domluvě se zástupci organizace byly zvoleny pozice vedoucí logistik a specialista odboru správy zařízení. Navzdory tomu, že organizace vynakládá nemalé úsilí na své personální činnosti, není možné, aby měla stanoveny kompetenční modely pro každou svou profesi. Nicméně jsme byli požádáni, abychom vytvořili dva kompetenční modely pro profese, u kterých docházelo v poslední době k vyšší fluktuaci. Kompetenční model by měl zabezpečit, že se například ve zmiňovaném výběrovém řízení dostanou na pracovní pozici lidé, kteří svými znalostmi, dovednostmi a chováním nejlépe odpovídají požadavkům organizace i vykonávané práci samotné. Díky celkové spolupráci bude možné zapracovat naše výsledky nejenom do části výběru, ale i do ostatních personálních činností.

Diplomová práce se skládá ze sedmi navzájem navazujících částí. V úvodní kapitole došlo k seznámení se s průběhem práce, byl zde vytyčen cíl a možnosti jejího využití.

Počínaje druhou kapitolou začíná teoreticko-metodická část, ve které byly uvedeny metody, které nám pomohly nejen při zpracování teoretických východisek, ale zejména při práci v aplikační části.

Ve třetí, čistě teoretické části, byla zpracována literatura týkající se kompetenčních modelů. V úvodu došlo k definování samotného pojmu kompetence a následoval popis jednotlivých pohledů na tuto problematiku. Jak zde bylo definováno, autoři se rozcházejí zejména v rozsahu složek kompetencí a následném členění. První polovinu teoretické části uzavírají možné přístupy, kterými lze kompetence měřit. V druhé části této kapitoly jsme se zabývali již samotnými kompetenčními modely, přičemž byl zde kladen důraz na popis všech osmi fází procesu tvorby a možnosti využití v organizaci.

Organizace, pro kterou byla práce zpracována, byla představena v kapitole číslo čtyři. V úvodu byla definována oblast působnosti. Následovalo bližší seznámení se s oddělením, ve kterém se sledované pozice nacházejí. Kapitola byla zakončena tím nejdůležitějším, čím se v pracovním procesu obě pozice zabývají.

Stěžejní pasáží byla v diplomové práci kapitola číslo pět. Ta rovněž, jako kapitola číslo čtyři a kapitola číslo šest, spadá do aplikačně-ověřovací části práce. Je složena výhradně z osmi fází, které byly definovány ve třetí kapitole této práce. Tato část se opírá o nutnou spolupráci se zástupci sledované organizace. Počínaje získáním informací, do jaké míry má organizace

povědomí o kompetenčních modelech, následovala tvorba otázek pro interview, které byly stanovené tak, aby následné odpovědi odrážely kompetence nutné pro hladké plnění pracovních úkolů. Jako další zdroj posloužily informace získané vlastním pozorováním a dotazováním ostatních spolupracovníků. Po předložení návrhu kompetencí formou dotazníků, stanovili zaměstnanci a jejich přímí nadřízení úrovně a stupně důležitosti. Při tvorbě dotazníků a z nich posléze plynoucích kompetenčních modelů, bylo využito spolupráce s národní soustavou povolání. V posledních fázích došlo k vyjasnění celkových výsledků a přípravy výstupů k vytvoření finálních modelů.

S výstupem diplomové práce je možno se seznámit v šesté kapitole. Zde byly z veškerých zpracovaných informací vytvořeny dva kompetenční modely a nastíněny možnosti jejich využití v analyzované organizaci.

## Seznam použité literatury

### Literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 3. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley, 1982. ISBN 0-471-09031-X.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František a Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 9788090413320.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KANDULA, Srinivas R. *Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.

KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. 2. aktualizované vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.



KUBEŠ, M., D. SPILLEROVA a R. KURNICKÝ. *Manažerská kompetence*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.

#### **Odborné články:**

#### **Elektronické zdroje:**

*Cross training*. Altaxo [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/cross-training>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Centrální databáze kompetencí. NSP [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. 2013. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Metodika-propsan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>.

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody - Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. VOŠSP: Praha [online]. 2012. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: [http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9\\_metody.pdf](http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf)

**Další zdroje:**

Interní dokumenty společnosti AA.

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **Seznam obrázků:**

Obrázek 3.1 - Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek 3.2 - Cyklus životnosti

Obrázek 3.3 - Model tvorby 360° hodnocení

Obrázek 3.4 - Proces tvorby kompetenčního modelu

Obrázek 3.5 - Oblasti využití KM

Obrázek 4.1 - Organizační struktura společnosti AA

Obrázek 5.1 - Principy podnikové kultury

### **Seznam tabulek:**

Tabulka 5.1 - Úrovně zaměstnaneckého chování

Tabulka 5.2 - Charakteristika úrovní při tvorbě kompetencí

Tabulka 5.3 – Stupnice důležitosti kompetencí

Tabulka 5.4 – Kompetence pro pozici vedoucí logistik

Tabulka 5.5 - Kompetence pro pozici specialista odboru správy zařízení

Tabulka 5.6 - Zvolené stupně důležitosti pro pozici vedoucí logistik

Tabulka 5.7 – Zvolené stupně důležitosti pro pozici specialista odboru správy zařízení

Tabulka 5.8 – Výsledek dohody mezi zaměstnanci (1)

Tabulka 5.9 - Výsledek dohody mezi zaměstnanci (2)

### **Seznam grafů:**

Graf 5.1 - Stanovení úrovní kompetencí – vedoucí logistik

Graf 5.2 - Stanovení úrovní kompetencí – specialista odboru správy zařízení

Graf 5.3 - Stanovené stupně důležitosti (1)

Graf 5.4 - Stanovené úrovně kompetencí (1)

Graf 5.5 - Stanovené stupně důležitosti (2)

Graf 5.6 - Stanovené úrovně kompetencí (2)

## **Seznam zkratek**

AC – Assessment center

CBI – Competency based interview

KM – Kompetenční model

KPI – Objektivně měřitelná kritéria

NSP – Národní soustava povolání

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

SW – Software

VBA – Visual Basic for Applications

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- беру на вѣдомі, że Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 4. 2018



Bc. Jan Timel

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Popis pracovní funkce vedoucí logistik

Příloha č. 2: Popis pracovní funkce specialista odboru správy zařízení

Příloha č. 3: Rozhovor se zástupcem pozice vedoucí logistik

Příloha č. 4: Rozhovor se zástupcem pozice specialista odboru správy zařízení

Příloha č. 5: Dotazník pro ohodnocení kompetencí na pozici vedoucí logistik

Příloha č. 6: Dotazník pro ohodnocení kompetencí na pozici specialista odboru správy zařízení

Příloha č. 7: Kompetenční model pro pozici vedoucí logistik

Příloha č. 8: Kompetenční model pro pozici specialista odboru správy zařízení

# Přílohy

Příloha č. 1: Popis pracovní funkce vedoucí logistik

POPIS PRACOVNÍ FUNKCE		
Společnost AA	Název útvaru: <b>Správa a logistika zařízení</b>	
	Název pracovní funkce: <b>Vedoucí logistik</b>	ID funkce:
	Tarifní stupeň:	
Odpovědnost za svěřené hodnoty		Definování odpovědnosti:

## Poslání funkce:

Vedení skladové evidence s využitím informačních systémů, vyhodnocení rozvozů a svozů přístrojů, skladové přesuny v informačních systémech, příprava a zpracování podkladů pro inventarizaci přístrojů, reklamaci přístrojů, koordinace činností logistiků a skladových operátorů

## Vykonávané činnosti:

### Rozhoduje:

- o způsobu zavádění a vyřazování přístrojů do informačního systému
- o naplnění a organizaci rozvozu a svozu přístrojů, operativně doplňuje plán rozvozů a svozů
- o organizaci práce skladu, přiděluje práci skladovým referentům, manipulantům a logistikům v rámci svěřeného pracovního týmu
- o pravidlech vedení skladové evidence
- o koordinaci činností logistiků a skladových referentů
- o rozvozu a svozu přístrojů, operativně doplňuje plán rozvozů a svozů
- o způsobu zavádění a vyřazování přístrojů do informačního systému

### Odpovídá:

- za evidenci přístrojů v informačním systému
- za evidenci dat přístrojů a jejich zpracování do informačního systému
- za skladové přesuny v informačním systému
- za tvorbu soupisů, sestav a inventur přístrojů a majetku
- za přípravu přístrojů a podkladů pro další technologické činnosti
- za dodržování technologických postupů pohybu přístrojů
- za předepsanou evidenci přístrojů v informačních systémech
- za koordinaci práce logistiků a skladových operátorů
- za plnění plánu rozvozů
- za dodržování vnitřních řádů a směrnic a za dodržování pravidel bezpečnosti práce, požární ochrany a souvisejících předpisů

### Vykonává:

- kontroly a přehledy toho, jak jsou zaváděny přístroje do informačního systému
- předepsanou evidenci přístrojů v informačních systémech a skladové přesuny
- evidenci dat přístrojů a jejich zpracování do informačního systému

- tvoří soupisy a sestavy pro inventury přístrojů a majetku
- koordinuje svozy přístrojů
- sleduje a reportuje neshody ze svozů přístrojů
- samostatně příjem a expedici přístrojů s využitím terminálů pro čtení čárových kódů s vazbou na evidenci v informačních systémech
- činnosti v souladu s vnitřním řádem, předpisy bezpečnosti práce, požární ochrany a dalších závazných předpisů, metodických postupů a norem
- a plní ostatní úkoly uložené nadřízeným pracovníkem v rámci sjednaného druhu práce
- zpracování měsíčních přehledů vykonané činnosti
- kontrolu docházky pracovníků z přiděleného pracovního týmu
- a zpracovává hodnocení podřízených pracovníků
- rozdělení činností pro jednotlivé logistiky, skladové operátory a manipulanty v rámci přiděleného pracovního týmu
- kontroluje plnění zadaných činností logistiků a skladových operátorů

**Kvalifikační požadavky:**

Požadované vzdělání: úplné střední
Požadovaná praxe: 6 let
Podmiňující:
Doplňující nezbytně nutné: <ul style="list-style-type: none"> <li>• řidič referentských vozidel (řidičský průkaz skupiny B)</li> <li>• znalost práce na PC, znalost prostředí MS Excel</li> </ul>
Doplňující ostatní: <ul style="list-style-type: none"> <li>• základní znalost prostředí SAP (modul MM, SD)</li> </ul>

Jméno a příjmení zaměstnance (hůlkovým písmem):	Převzal dne:	Podpis:



Příloha č. 2: Popis pracovní funkce specialista správy zařízení

**Popis pracovní funkce**

<b>Identifikace pracovní funkce</b>	
Název pracovní funkce	<b>Specialista odboru správy zařízení</b>
Název společnosti	
Název úseku	
Srovnávací tarifní stupeň	
Nadřazená pracovní funkce	<b>Vedoucí odboru</b>

**Poslání pracovní funkce**

Metodicky řídí a koordinuje výkonné procesy v oblasti měření klientů a předávacích míst a procesy obsluhy klientů v příslušném procesu a oblasti měření. Metodicky řídí a koordinuje řešení požadavků na měření a poskytování dat z měření, hodnotí a vykonává kontrolu kvality procesů měření. Zpracovává analýzy, koordinuje a vytváří metodiky procesu měření. Podílí se na implementaci změn v rámci odboru.

**Klíčové činnosti**

1. Podílí se na rozhodování o změnách v metodice a pracovních postupech měření v rámci svého odboru, metodicky řídí a koordinuje proces měření.
2. Rozhoduje o vyřešení specifických situací mimo oblast pokrytou standardními pracovními postupy, dle výsledku navrhuje opatření a změny.
3. Rozhoduje o prioritách a spolupracuje při zavádění změn interních metodik dle požadavků souvisejících procesů interních útvarů společnosti a požadavky externích partnerů.
4. Rozhoduje o realizaci postupů pro mimořádné situace.
5. Odpovídá za zpracování a posouzení procesních metodik, směrnic a postupů v případech vazby na ostatní procesy v úseku, vazby na procesy interních útvarů společnosti a procesy externí.
6. Odpovídá za sledování platné legislativy a definuje úpravy metodik a postupů z toho vyplývajících.
7. Odpovídá za implementaci změn v odboru.
8. Odpovídá za vyhodnocení dopadů implementovaných změn.
9. Odpovídá za nastavení reportingu pro potřeby odboru.
10. Odpovídá za přípravu podkladů pro vyhodnocení KPI v celém odboru, nastavuje kontrolní reporting plnění KPI.
11. Odpovídá za vyhodnocení dodržování metodik v rámci odboru.
12. Odpovídá za provádění kontrolní činnosti z pohledu zajišťování kvality metodiky procesu měření.
13. Odpovídá za provádění kontrolní činnosti z pohledu řešení požadavků klientů, výrobců ve stěžejních oblastech měření, zastřešuje a spolupracuje na řešení stížností a reklamací.
14. Odpovídá za standardizaci výstupů z činností odboru směrem ke klientům a výrobcům.
15. Odpovídá za rozvoj základní technické koncepce a strategie dané vedoucím odboru.
16. Poskytuje metodické poradenství jednotlivým pracovníkům odboru.
17. Řídí řešitelské týmy řešící nastavení procesních rozhraní mezi jednotlivými odděleními v odboru.
18. Vyhledává a identifikuje rizikové vlivy na chod procesu měření a obsluhy klientů a navrhuje opatření pro jejich eliminaci.
19. Koordinuje spolupráci odboru s ostatními útvary společnosti.
20. Spolupodílí se s experty jednotlivých útvarů společností a s tvůrci legislativy na tvorbě a novelizaci zákonů a vyhlášek.
21. Spolupracuje na rozvoji IS užívaných v útvaru.

**Standardní činnosti**

**1. Řídící, organizační a metodická činnost**

- 1.1. Podílí se na tvorbě metodik v rámci společnosti s vazbou na procesy měření a procesům distribuce elektřiny.

1.2.	Schvaluje a zavádí do interních metodik postupy definované jinými společnostmi, souvisejícími s procesy měření.
1.3.	Řeší nestandardní stavy související s obsluhou klientů a závěry zapracovává do interních metodik, postupů, předpisů.
1.4.	Spolupracuje na rozvoji informačních systémů užívaných v společnosti v rámci procesů měření v souvislosti s legislativními změnami. Posuzuje a dává podněty na úpravy metodik, směrnic a postupů dle výstupů z kontrol jednotlivých pracovišť.
1.5.	Zpracovává vzorové dokumenty pro řízení i navazující oblasti.
1.6.	Dohlíží na dodržování nediskriminačního přístupu při poskytování služby a dodržování pravidel unbundlingu.
<b>2. Informace</b>	
2.1.	Sleduje platnou legislativu související s procesem měření elektřiny a připojování klientů k distribuční soustavě a zajišťuje promítnutí změn do metodik a pracovních postupů.
2.2.	Vyhledává a poskytuje informace a doporučuje činnosti vedoucí k dosažení cílů společnosti.
2.3.	Zajišťuje poradenskou činnost v rámci platné legislativy klientům a výrobcům.
2.4.	Jedná s ostatními útvary společnosti za oblast procesu měření.
2.5.	Shromažďuje, analyzuje a formuluje požadavky uživatelů procesů měření na vývoj a úpravy informačního systému.
2.6.	Poskytuje nadřízenému veškeré relevantní informace dle jeho požadavků.
2.7.	Vyměňuje a sdílí informace uvnitř Společnosti a umožňuje tak rozhodovat a řešit problémy přesahující rámec odboru.
<b>3. Ostatní</b>	
3.1.	Zúčastňuje se zvláštních projektů a práce v týmech dle potřeb společnosti.
3.2.	Spolupracuje odborně se specialisty ostatních útvarů a úseků společnosti.
3.3.	Účastní se vzdělávacích akcí zaměřených na oblast měření.
3.4.	Plní další úkoly zadané nadřízenými souvisejícími s vykonávanou funkcí.
3.5.	Zlepšuje své znalosti průběžným sledováním a studiem změn legislativy.

<b>Dimenze</b>	
1.	Hmotná zodpovědnost za svěřený HIM a DHIM.
2.	Působnost na distribučním území společnosti.
<b>Požadované vzdělání a praxe</b>	
<b>Požadované vzdělání:</b>	
▪ VŠ – magisterské obor elektro	
<b>Požadovaná praxe:</b>	
▪ praxe 6 let	
<b>Podmiňující:</b>	
▪ PC – dobrá znalost MS Office	
▪ Vyhl. 50/78 Sb. - § 6	
<b>Doplňující:</b>	
▪ řidičský průkaz sk. B	
▪ Vyhl. 50/78 Sb. - § 8	
▪ znalost SAP IS-U, SAP TIS, GIS a interních sw aplikací	
▪ znalost anglického jazyka na komunikační úrovni	

Datum:	Jméno a podpis zpracovatele:
--------	------------------------------

Jméno a příjmení zaměstnance (hůlkovým písmem):	Převzal dne:	Podpis:

### Příloha č. 3: Rozhovor se zástupcem **pozice vedoucí logistik**

#### 1. Popište svou náplň práce na zastávané pozici.

Jakožto vedoucí pracovník odpovídám za chod přiděleného pracoviště, které se nachází v Ostravě. Co se týče běžného pracovního dne, začínám svou práci u počítače, ve kterém zpracovávám potřebné úkoly. Pracuji zejména s textovým a tabulkovým editorem. Vzhledem k tomu, že se zabýváme zpracováním přístrojů, vytvářím jejich soupisy, sestavuji měsíční plány rozvožů a svozů pro naše pracoviště. Zabezpečuji veškerou komunikaci s ostatními subjekty oddělení. Svým podřízeným přiděluji denní úkoly, většinou se jedná o rutinní činnosti jako například, kterou služebnu mají připravit nebo naopak zkontrolovat a následně znehodnotit. Pomocí čtečky čárových kódů a počítačového zpracování pomáhám rovněž s přípravou přístrojů na vývoz. Veškeré skladové přesuny a kontroly přístrojů probíhají v softwaru SAP. Co se týče vedoucích povinností jsem zodpovědná za výkon celého pracoviště, kontroluji dodržování pracovních povinností. Zaměstnance hodnotím, většinou ročně popřípadě čtvrtletně. Seznamuji podřízené s interními směrnici, nově vydanými metodikami a předpisy BOZP. Kontroluji rovněž i jejich dodržování. S externími subjekty řeším například neshody v přístrojích. S dopravcem se domlouvám na termínech svozů a rozvožů přístrojů. Kontroluji i dodržování dohodnutých tras. Co mě ještě napadá je vedení skladové evidence a knihy KKP.

#### 2. Charakterizujte spolupráci s ostatními spolupracovníky, pokud možno i externími subjekty. Shledáváte v této oblasti nedostatky?

Pokud budu chtít charakterizovat spolupráci přímo s mými podřízenými, musím zmínit to, že se jedná o kolektiv 3 podřízených a jedné (mé osoby) nadřízené. Tedy v tomto malém kolektivu je klíčové dodržovat výbornou spolupráci a na tu si já nemohu stěžovat. Panuje mezi námi přátelská atmosféra, všichni jsou schopni pracovat v týmu na zadaných úkolech. O pracovních postupech a přidělených úkolech diskutujeme. Konečné rozhodnutí je sice na mně, ale důležité je pro mě to, že se na něm všichni shodneme. V sestavě, kterou máme na pracovišti dnes, se ještě nestalo, že by někdo s mým rozhodnutím nesouhlasil nebo šel dokonce proti mně.

Jestli se ptáte na externí subjekty, chtěla bych zmínit zejména firmu na rozvoz a svoz přístrojů. Z mého pohledu je vynikající spolupráce dána zejména tím, že se jedná o malou rodinou firmu. Dopravu nám zajišťují již řadu let, komunikace nikdy nevázla, na pracoviště se dostavili vždy včas. A co je nejdůležitější, že pokud byl mimořádný závoz, tak se ještě nestalo, že by nás odřekli.

Drobná negativa shledávám v komunikaci mezi ostatními vedoucími pracovišť. Přeci jenom je mezi námi geografická vzdálenost a ne vždy spolupracujeme týmově při řešení úkolů.

Otázka pouze pro vedoucího logistika:

3. Z hlediska vedoucí pozice charakterizujte spolupráci s přímými podřízenými.

b) Jaké osobní předpoklady po svých podřízených striktně vyžadujete?

Tak spolupráci jsem již popsala předchozí otázkou a pokud mám shrnout vlastnosti, jedná se zejména o spolehlivost, schopnost týmové práce, zodpovědnost a samostatnost.

4. Zkuste si vzpomenout na poslední situaci, ve které jste byl/a nucen/a pracovat pod zvýšeným psychickým tlakem.

Poslední takto zhoršená situace nastala v prosinci 2017. Dostala jsem práci na úkolu redislukace pracoviště. Již samo o sobě pomyslení, že chtěli naše pracoviště stěhovat, bylo dosti frustrující. Co bylo o to horší, tak byl malý zájem ze strany vedoucího o zachování stávajícího pracoviště a přidělení úkolů našemu pracovišti, i když s návrhem a výběrem vhodných prostor nemáme jako logistici žádné zkušenosti.

5. Nastala na Vaší současné pozici situace, která neměla zdárný konec? Pokud ano, jak jste se s ní dokázal/a vyrovnat?

V této chvíli si na nic nevzpomínám.

6. Dokážete si v přidělených úkolech určit priority a stanovit si jejich návaznost nebo pracujete na více úkolech najednou?

Ano. Jakožto vedoucí pracovník jsem zodpovědná nejen za stanovení svých priorit, ale také za stanovení posloupnosti úkolů svých podřízených.

7. Pociťujete z hlediska organizace narůstající požadavky na růst Vaší odbornosti?

a) Jste typem člověka, který z vlastní iniciativy rozšiřuje své schopnosti a dovednosti?

Víceméně nepociťuji. Jen co se oblasti práce s počítačem týče, mohu konstatovat, že za posledních šest let, co jsem ve společnosti, šla úroveň jeho využití hodně nahoru. Z mého pohledu využívám daleko více zejména MS Excel. Pracujeme dnes s více tabulkami, musíme znát pravidla pro různé funkce a formátování. Důraz se klade i na bezchybnost veškerých soupisů a přesunů přístrojů. Právě veškeré přesuny, tvorba expedičních listů a kontrola skladové

evidence jsou zase náplní SW SAP. Takže pokud shrnu Vaši otázku, z hlediska organizace rostou požadavky na naše schopnosti spíše průběžně, s tím, jak se vyvíjí firemní skladové hospodářství.

Co se ale týče znalosti pracovních postupů, jsem jako vedoucí zaměstnanec odpovědná za znalost nejen své práce, ale i svých podřízených. Veškeré vydané metodiky proto pečlivě studuji a seznamuji s nimi i své podřízené a případné nejasnosti musím umět vysvětlit. Rovněž odpovídám za dodržování bezpečnosti práce na pracovišti.

K druhému bodu Vaší otázky. Pro zvýšení svého uplatnění ve firmě jsem si po získání pracovní pozice doplnila vzdělání na VOŠ, logistické akademii. Dobrovolně se rovněž hlásím do kurzů, které nám organizace umožňuje. Například v květnu se chystám na kurz komunikace a MS Outlook.

8. Promítají se hodnoty, které zastáváte v osobním životě i do Vaší pracovní činnosti?

Určitě ano. V soukromém i pracovním životě je pro mě důležitá spolehlivost a zodpovědnost.

Děkujeme Vám za rozhovor.

#### Příloha č. 4: Rozhovor se zástupcem pozice **specialista odboru správy zařízení**

##### 1. Popište svou náplň práce na zastávané pozici.

Pracovní úkony se v mé práci rozdělují na pravidelné a nepravidelné. Co se týče těch nepravidelných, tak jako metodický garant zpracovávám metodickou dokumentaci pro naše oddělení. Pokud organizace vydá nový postup nebo nové nařízení, musím přehodnotit stávající dokumenty a přepracovat ty, kterých se změna týká. Nebo pokud v našem oddělení sami vyvoláme změnu. Další nepravidelné činnosti vyplývají z běžného pracovního dne. Dostávám spousty mailů, řeším specifické požadavky. Rovněž jsem po ruce vedoucímu odboru, kromě porad se účastním i schůzek s mnoha subjekty.

Pokud můžu říct něco o těch běžných, tak se účastním pravidelných porad. Můžu říci, že se starám o hospodaření našeho odboru. Sestavuji plány přístrojů na rozvoz i svoz, kontroluji činnost našich pracovišť, vytvářím spoustu reportů. Sleduji produktivitu a shodu s plánem.

##### 2. Charakterizujte spolupráci s ostatními spolupracovníky, pokud možno i externími subjekty. Shledáváte v této oblasti nedostatky?

Při své práci spolupracuji pouze s interními zaměstnanci naší organizace, nepočítaje tedy externí školitele, se kterými se ale dostávám do styku jen pár krát do roka. Jednou měsíčně mám na starost pravidelné prezentace výsledků našeho odboru před vedoucími ostatních odborů. Pokud si vzpomenu na svou první zkušenost, bylo to po dvanácti dnech na pro mě úplně nové pozici a byl jsem hozen tak říkajíc „do vody“. Dnes již tyto prezentace probíhají v přátelském duchu, podklady mám dopředu připravené a vedoucí se mě doptávají pouze na nesrovnalosti a pro detailnější vysvětlení prezentovaných informací.

Z hlediska komunikace týkající se běžné pracovní náplně se stýkám osobně s lidmi z oddělení technické podpory. Osobně z důvodu lepšího vyjasnění nesrovnalostí týkající se zejména tvorby metodik. Po vytvoření řídicí dokumentace nebo revize stávajících dokumentů sepíšu komentáře, které jsou relativní pro zaměstnance našeho odboru a jejich případné dotazy řešíme mailem nebo telefonicky.

##### 3. V návaznosti na Vaši práci je nutné mít dobré povědomí o probíhajících činnostech v ostatních odborech?

Informace o činnostech ostatních odborů čerpám postupně. Při tvorbě řídicí dokumentace je totiž v mnoha případech nutné seznámit se i s informacemi, které jsou relevantní pro jiné oddělení. Mimo odborová dokumentace totiž může rozšiřovat stávající

dokumenty v jiných odborech nebo bývám při jejich změně upozorněn, abych nové skutečnosti zapracoval i při svých revizích.

4. Zkuste si vzpomenout na poslední situaci, ve které jste byl/a nucen/a pracovat pod zvýšeným psychickým tlakem.

Skoro vždy. Ne vážně, práce sama od sebe je z hlediska času dosti vytěžující. Pokud ale zhodnotím opravdu složitější období, jedná se vždy o roční plánování, které probíhá v polovině roku. Plánujeme činnosti pro naše dvě oddělení, stanovujeme časové normy, navrhujeme nové produkty, zjišťujeme kapacity atd....

Každý kvartál se navíc hodnotí shoda s plánem, probíhá důkladnější komunikace s technickou podporou sledující ukazatele, kalkulují se čtvrtletní odměny. Tyto činnosti jsou sice předem dané, ale jsou navíc k těm běžným.

5. Nastala na Vaší současné pozici situace, která neměla zdárný konec? Pokud ano, jak jste se s ní dokázal/a vyrovnat?

Ale ano. Při výběru informací pro plánování měsíčních rozvoů jsem si nezkontroloval aktuálnost výstupu a šel jsem za vedoucím s připomínkou, že nebudeme mít dostatek přístrojů. Byl jsem dokonce poslán až za vedoucím útvaru. Po následném avízu od technické podpory jsem byl upozorněn na to, že mi chybí započítána poslední dodávka přístrojů. Po přepočtu a uznání chyby jsem se šel všem zúčastněným osobně omluvit.

6. Dokážete si v přidělených úkolech určit priority a stanovit si jejich návaznost nebo pracujete na více úkolech najednou?

Priority mají úkoly stanovené. Většina se musí stihnout v předem známých termínech. Co se týče jejich vypracovávání, snažím se si věci rozvrhnout, pokud jsem unavený přecházím na úkoly s menší prioritou (třeba na 15 minut) a posléze se vracím k těm důležitějším. Úkoly ale na sebe i hodně navazují, dostávám denně spoustu mailů nebo musím nutně vyřešit požadavky. Osobně si ale myslím, že time management mám dobře zvládnutý.

7. Pociťujete z hlediska organizace narůstající požadavky na růst Vaší odbornosti?

Potřebné odborné dovednosti byly již stanoveny v popisu pracovního místa. Bez toho bych se nemohl o tuto pozici ani zajímat. Organizace pravidelně pořádá kurzy MS Excel a VBA jazyka, který potřebuji pro výkon své práce. Ale pokud se ptáte na nějaký tlak z hlediska organizace, tak není nutností se těchto kurzů pravidelně účastnit.

Podle čeho je se ale potřeba řídit, je v naší branži znalost energetického zákona. Organizace poskytuje dokument příručka elektrikáře, ve kterém jsou pojmy jako zákazník, odběrné místo atd.

- a) Jste typem člověka, který z vlastní iniciativy rozšiřuje své schopnosti a dovednosti?

Budu navazovat na první část předchozí odpovědi. MS Excel a jazyk VBA mi velmi usnadňují provádění každodenních úkolů, sestavuji reporty, sestavy, grafy. Vytvářím rovněž i tabulky a soubory pro zaměstnance našeho oddělení, takže je v mém vlastním zájmu rozšiřovat znalosti v této oblasti. Pokud jsem si schopen vytvořit například tabulku nebo propojit více dokumentů mezi sebou, ušetří mi to spoustu času při opětovné práci s těmito soubory. Dávám tedy z vlastní iniciativy zaměstnavateli podněty, ve kterých oblastech bych se rád zdokonaloval. Většinou mi vychází vstříc a potřebná školení mi schvaluje.

8. Promítají se hodnoty, které zastáváte v osobním životě i do Vaší pracovní činnosti?

Většina lidí to má tak, že při nástupu do práce přenáší své zažité postupy a pracuje podle toho, jak mu to v minulé práci vyhovovalo. Já jsem tím typem člověka, kterého práce učí, jak se chovat a jednat i v osobním životě. Pokud mi něco funguje v pracovním prostředí, snažím se to přenést i do toho soukromého. Účastním se velkého počtu schůzek, na kterých nesmím být nervózní a zachovat klidnou hlavu. Z mého pohledu jsem se tedy zklidnil i v osobním životě, dříve jsem byl horká hlava.

Děkujeme Vám za rozhovor.



Příloha č. 5 – dotazník pro ohodnocení kompetencí na pozici vedoucí logistik

Dobrý den,

prosíme o vyplnění následujícího dotazníku, který vznikl na základě sběru informací poskytnutých zaměstnanci Vaší firmy. Informace obsažené v dotazníku byly z velké části shromážděny na základě podkladů z NSP, osobních rozhovorů a vlastního pozorování.

Předem bychom chtěli upozornit na to, že výsledky dotazníku jsou anonymní a budou použity pouze pro účely diplomové práce. Dotazník vyplňuje vždy osoba zastávající pozici **vedoucí logistik** a její přímý nadřízený.

U každé kompetence prosím vyplňte její stupeň důležitosti, který je podle Vás pro danou pozici relevantní.

Stupeň důležitosti	Popis stupňů důležitosti
1	Kompetence je pro pracovní výkon nedůležitá
2	Kompetence je pro pracovní výkon méně důležitá
3	Kompetence je pro pracovní výkon důležitá
4	Kompetence je pro pracovní výkon velmi důležitá

Následně prosím zakřížkujte úroveň, kterou by měl zaměstnanec u dané kompetence vykazovat.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence	Popis úrovně
1	Slabá	Velmi nízká úroveň kompetence nedostačující pro běžný pracovní výkon.
2	Základní	Běžné znalosti a chování potřebné pro výkon, prostor pro rozvíjení.
3	Odpovídající	Adekvátní úroveň znalostí, dovedností a chování.
4	Převyšující	Pokročilejší úroveň, svým chováním dokáže ovlivnit spolupracovníky.
5	Výjimečná	Úroveň dosahující nejvyšších kvalit jdoucí příkladem.

Efektivní komunikace		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Zaměstnanec jen stěží dokáže formulovat své myšlenky a názory. Požadavky neumí dát srozumitelně najevo, nedokáže dále pracovat a předávat získané informace.		
2	Zaměstnanec v běžných situacích dokáže jasně a srozumitelně formulovat a sdělovat své myšlenky, a to jak v písemné, tak mluvené formě. S ostatními spolupracovníky sdílí získané informace. Na druhou stranu jeho komunikace není vždy přesvědčivá.		
3	Formulace myšlenek a následná prezentace je na velmi dobré úrovni. Dokáže aktivně naslouchat druhým. Získané informace dokáže zpracovat a jasně a přesvědčivě předat dále. K poznámkám ostatních je tolerantní.		
4	Vytváří prostředí, ve kterém se otevírá diskuze i s ostatními subjekty. Nemá problém prezentovat své názory před skupinou osob, kterou zná. Jeho myšlenky rozvíjí názory ostatních. Očekává zpětnou vazbu.		
5	Zaměstnanec za všech okolností praktikuje aktivní naslouchání bez jakýchkoliv výjimek. Formulace myšlenek a následný ústní i písemný projev je na vynikající úrovni. Dokáže své myšlenky prezentovat před velkým publikem. Od ostatních subjektů dokáže získat skutečné názory a dále s nimi pracovat.		

Spolupráce		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Zaměstnanec na této úrovni je spíše pasivním než aktivním hráčem. Snaží se dělat jen to, co je nezbytně nutné pro jeho standardní výkon. Nedokáže se identifikovat se skupinovými cíli.		
2	Snaží se aktivně zapojit do řešení skupinových problémů. Získané informace dokáže dále sdělovat, avšak sám je aktivně nenabízí. Dokáže respektovat překládané názory ostatních členů týmu.		
3	Aktivním přístupem spolupracuje při řešení skupinových témat. Význačnou měrou přispívá k dosažení společných cílů. Informace sdílí a nabízí vhodné poznatky.		
4	Svým přístupem vytváří pozitivní atmosféru při řešení skupinových témat a významně přispívá k dosažení cílů. Aktivně se zapojuje do řešení problémů, svým spolupracovníkům dokáže pomoci. Získané informace ochotně sděluje. Je ochoten převzít částečnou zodpovědnost za výsledky týmu.		
5	Při řešení skupinových problémů přebírá plnou zodpovědnost za dosažené výsledky. Je motivátorem skupiny a realizátorem úsilí. Pracuje s rozličnými týmy. Kolegům ochotně pomáhá, a to i dobrovolně.		

Samostatné řešení problémů		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Pokud se odhodlá k řešení problému, potřebuje pomoc spolupracovníků. Řeší pouze problémy, ve kterých si je jistý úspěšným koncem. Nemá vlastní názor.		
2	Při řešení jednoduchých, rutinních problémů dokáže být samostatný. Řídí se svou intuicí a kreativním myšlením. Nově získané poznatky ale jen stěží aplikuje v praxi, potřebuje nad sebou dohled a metodickou podporu (příručky, předpisy).		
3	Samostatným a spolehlivým přístupem plní zadané úkoly. Dokáže získat informace. V případě složitějších problémů se snaží nalézt jejich podstatu. Pokud pracuje v týmu, nebojí se vyjádřit svůj názor.		
4	Pracovní výkon je odrazem jeho spolehlivosti. Složité úkoly rozkládá na dílčí části i konkrétní kroky. Při své práci se vždy orientuje na výkon a výsledek, jeho osobní cíle jsou v souladu s podnikovými. Při plnění určených úkolů je schopen zvýšit motivaci a přebírat odpovědnost za výsledky.		
5	Každý problém rozpracovává na dílčí kroky. Dokáže sám sebe efektivně řídit k dosažení firemních cílů. Adekvátně rozvrhuje své síly, spoléhá se na svou intuici, v případě potřeby se nebojí vyhledat pomoc. Je příjemcem i poskytovatelem zpětné vazby, snaží se neustále sebezdokonalovat a motivovat ostatní.		

Plánování a organizování práce		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Prakticky není schopen stanovit důležitost prováděných činností. Pracuje pouze na základě zvyklosti. Nedokáže si v přidělených úkolech určit priority.		
2	V krátkodobém horizontu je schopen stanovit návaznost svěřených úkolů. Zajistí si základní zdroje a stanovuje hrubý časový odhad.		
3	Dokáže rozlišovat úkoly na krátkodobé a dlouhodobé. V přidělených úkolech dokáže stanovit priority a aktivně se přizpůsobit změnám. Organizuje činnost svou a částečně i druhých.		
4	Do svých plánů adekvátně zapracovává riziko, počítá s mimořádnými výkyvy. Bez potíží stanovuje potřebné zdroje a jejich efektivní využití. Vyhodnocuje výsledky práce a aktivně organizuje činnosti druhých.		
5	Je realizátorem strategie, dokáže efektivně plánovat a měnit zaběhlé činnosti dle potřeby. Nepřetržitě sleduje a hodnotí potřebné ukazatele, dodržuje plnění cílů a je schopen rychlé reakce. Je příkladem výkonnosti pro ostatní pracovníky.		

<b>Výkonnost</b>		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Při své práci se potýká se značnými problémy. Nedokáže pracovat na více úkolech najednou. Má problém s hodnocením své činnosti.		
2	Rutinní problémy plní bezproblémově, problém nastává při změně nebo nástupu nových činností. Snaží se orientovat na výkon i na výsledek. Dokáže si stanovit podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení. Potřebuje kontrolu.		
3	Podává stabilní a spolehlivý výkon, který dle potřeby může navýšit. Pro dosažení cíle dokáže rozpoznat to podstatné. Kontrola probíhá pouze sporadicky. Dokáže potlačit své hodnoty pro dosažení firemních cílů.		
4	Jeho výkon je svou stabilitou a spolehlivostí příkladem pro ostatní spolupracovníky. Je příjemce i poskytovatelem zpětné vazby. Jeho osobní cíle jsou v souladu s firemními principy. Dokáže se v nenadálých situacích kontrolovat.		
5	Poskytuje nadstandardní výkon, který je vysoce motivující. V návaznosti na zpětnou vazbu navrhuje řešení. Neustále se sebezdokonaluje. Firemní cíle a priority jsou v naprostém souladu s osobním přesvědčením.		

<b>Znalost metodické dokumentace</b>		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Zaměstnanec disponuje pouze nutnými znalostmi pro výkon pracovní činnosti a dodržování pravidel BOZP. Potřebné dokumenty dokáže vyhledat. Není ale schopen předávat poznatky dalším pracovníkům.		
2	V oblasti metodické dokumentace projevuje povrchní znalosti týkající se informací pro výkon pracovních činností v daném útvaru. Dokáže potřebné předpisy sdělovat a vyhodnocovat jejich nasazení v praxi.		
3	V oblasti odborné dokumentace si dokáže dát věci do hlubších souvislostí. Aktivně přistupuje k rozvíjení svých schopností. Za každých okolností postupuje v souladu s předpisy a je schopen upozornit na nutnost jejich dodržení.		
4	K vydaným metodikám je schopen se aktivně vyjádřit. V ojedinělých případech poskytuje zpětnou vazbu zadavatelům pokynů. Dokáže jasně a stručně vysvětlit podstatu vydaných předpisů. Kontroluje jejich dodržování.		
5	Zaměstnanec disponuje vysoce specifickými znalostmi v oboru své činnosti i oborech souvisejících. Rozhoduje se a nese odpovědnost za zpracování potřebných poznatků a v případě revizí stávajících dokumentů i vydávání nových pracovních předpisů. Seznamuje zaměstnance s jejich úpravami.		

Počítačová způsobilost		Stupeň důležitosti:	
Úroveň	Kancelářská sada MS Office		
1	Zaměstnanec ovládá pouze základní funkce programu. Dokáže zpracovat pouze jednoduché textové dokumenty. Nedisponuje znalostmi z ostatních modulů. Zvládá pouze opakující se neměnné operace.		
2	Ovládá základní znalosti kancelářské sady. Dokáže zpracovat předem předpřipravený dokument. Zvládá pouze jednoduchou úpravu textu.		
3	Zaměstnanec je běžným uživatelem všech modulů. Dokáže v dokumentech aktivně pracovat (vyhledává, kopíruje). Dokáže zpracovávat předpřipravené soubory, řešit jednodušší úkoly.		
4	Bez větších problémů ovládá kancelářské nástroje a disponuje znalostmi pokročilých funkcí. Při své práci dokáže využívat vzorce, podmíněné formátování, zpracovávat grafické výstupy.		
5	Dokáže analogicky propojovat všechny funkce potřebné pro výkon své práce. Používá pokročilé techniky jako jsou kontingenční tabulky, makra a programovou nadstavbu jazyk VBA, ve kterém vytváří doplňky k tabulkovým souborům.		
Úroveň	Software SAP		
1	Zaměstnanec je pouze pasivním uživatelem této aplikace. Má přístup jen k modulu pro správu osobních informací a dat potřebných pro kontrolu pracovní docházky.		
2	Má povědomí o grafickém rozhraní aplikace. Pracuje s transakcí pouze pro čtení předpřipravených záznamů. Není schopen měnit informace.		
3	Pracuje s větším počtem transakcí, které jsou relevantní pro jeho zaměření. Data dokáže vyhledávat, třídít, exportovat. Je oprávněn provádět změny v datech, které mají vliv na ostatní uživatele.		
4	Je schopen efektivně pracovat napříč všemi dostupnými moduly a programovými rozšířeními (TIS, GIS). Důkladně zná moduly, ke kterým má oprávnění, má povědomí i o transakcích, které nevyužívá k běžné činnosti. Tyto transakce využívá při plnění operativních úkolů, kdy je potřeba nalézt nová řešení. Exportování v různých formátech výstupů je pro něj rutinní záležitostí.		
5	Aktivně se podílí na vývoji nových aplikací, transakčních modulů, v rámci spolupráce komunikuje s externími experty. Zavádí programové změny, odstávky systému. V případě jakýchkoliv poruch dokáže jak samostatnou, tak týmovou prací problém vyřešit.		

Leadership		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Ve skupině pracovníků zastává velice pasivní přístup. Odpovědnost přijímá jen stěží, pouze za předpokladu nátlaku. Nesnaží se o kontrolu výstupů a rozvíjení sebe či ostatních pracovníků.		
2	V malé skupině pracovníků svolává a vede operativní porady. V případě využití formální autority má značné rezervy. Úkoly se snaží názorným příkladem demonstrovat, věří v aktivní přístup svých podřízených.		
3	Objevuje se v něm silná vůle po odpovědnosti za skupinový výsledek. Pracovní tým vede efektivně, definuje společné cíle, prosazuje týmového ducha, umí pracovat s formální autoritou. Působí i v roli ochránce skupiny, brání její výsledky a názory, zabezpečuje podnikové zdroje.		
4	Je hlavním iniciátorem skupinového výkonu, přebírá plnou zodpovědnost za dosažené výsledky. V případě neúspěchu se snaží o zpětnou analýzu. Snaží se, aby ostatní členové byli ztotožnění se skupinovými cíli. V rámci své odpovědnosti školí své podřízené, deleguje jim pravomoci. Nevyhýbá se komplikovaným situacím.		
5	Působí jako charismatický vůdce, o svých nápadech je naprosto přesvědčen. Dokáže zaujmout a nadchnout své podřízené pro plnění podnikových úkolů. Zodpovědnost vnímá jako hlavní náplň své práce, otevřeně plánuje a informuje. Svým podřízeným poskytuje dostatečnou autonomii, umožňuje jim se zdokonalovat. Probírá výsledky společného úsilí, poskytuje hodnocení a zpětnou vazbu.		

Aktivní přístup		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Při plnění požadovaných úkolů je spíše pasivním hráčem. Spoléhá na podněty svých spolupracovníků. Má jen velmi omezenou snahu udělat něco nového.		
2	V pracovním prostředí plní pouze úkoly jasně a předem zadané. Potřebuje nad sebou vedení. K aktivnímu přístupu je potřeba ho neustále motivovat, bývá často odrazen neúspěchem a komplikacemi.		
3	Má všeobecný zájem o dění kolem sebe, při řešení problémů bývá často angažovaný. Dokáže se přenést přes neúspěchy a setrvat v činnosti i nadále.		
4	Intenzivně projevuje zájem o dění kolem sebe. Dokáže překonávat překážky a vytyčit východiska ze situací, ve kterých si ostatní neví rady. Rád zkouší nové postupy a vyhledává příležitosti pro změnu. Angažuje se nad rámec svých povinností.		
5	Jeho aktivita vychází již z jeho osobního života. Je pozitivně naladěný, svým přístupem ovlivňuje dění kolem sebe. Je vždy krok napřed, vytváří nové příležitosti, aktivně zapojuje ostatní členy týmu do řešení pracovních záležitostí.		

Zvládání zátěže		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Jakákoliv nenadálá situace jej vyvede z míry. Ztrácí kontroly nad svými emocemi, lze u něj sledovat nepřiměřenou reakci. Od problémů odchází, vyskytuje se u něj nedůvěra ve vlastní schopnosti.		
2	Přiměřený výkon je schopen podat pouze pod dohledem. Je schopen překonat drobné překážky, u těch větších dochází k odrazení. S případným neúspěchem se vypořádává jen velmi těžko. Emoční reakce je z velké části schopen zvládnout.		
3	Při vystavování své osoby nepředvídané zátěži dokáže přiměřeně reagovat. V případě vyskytnutí překážek dokáže analyzovat situaci a hledat vhodné řešení. Uvědomuje si důležitost nutnosti částečné zátěže pro podání výkonu. Změnám jde naproti.		
4	Dokáže se vyrovnat i s dlouhodobou zátěží. Vystupuje jako sebevědomá a vyrovnaná osobnost. Neúspěchem se nenechá odradit. Své pocity dokáže vyjádřit a emoce udržet v rámci patřičných mezí. Ví, v čem si může věřit, co zvládne.		
5	Pokud je vystaven enormní zátěži, dokáže z ní vytěžit maximum pro svůj výkon. Má dostatečný nadhled a odstup. Hledá vždy to nejvhodnější řešení. Disponuje vysokou úrovní koncentrace. Dokáže být oporou pro méně odolné jedince. Má vysokou sebedůvěru.		

Byla v dotazníkovém šetření opomenuta některá další důležitá kompetence? Pokud ano, uveďte proč.

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 6 – Dotazník pro ohodnocení kompetencí na pozici specialista odboru správy zařízení

Dobrý den,

prosíme o vyplnění následujícího dotazníku, který vznikl na základě sběru informací poskytnutých zaměstnanci Vaší firmy. Informace obsažené v dotazníku byly z velké části shromážděny na základě podkladů z NSP, osobních rozhovorů a vlastního pozorování.

Předem bychom chtěli upozornit, že výsledky dotazníku jsou anonymní a budou použity pouze pro účely diplomové práce. Dotazník vyplňuje vždy osoba zastávající pozici **specialista odboru správy zařízení** a její přímý nadřízený.

U každé kompetence prosím vyplňte její stupeň důležitosti, který je podle Vás pro danou pozici relevantní.

Stupeň důležitosti	Popis stupňů důležitosti
1	Kompetence je pro pracovní výkon nedůležitá
2	Kompetence je pro pracovní výkon méně důležitá
3	Kompetence je pro pracovní výkon důležitá
4	Kompetence je pro pracovní výkon velmi důležitá

Následně prosím zakřížkujte úroveň, kterou by měl zaměstnanec u dané kompetence vykazovat.

Úroveň	Charakteristika úrovně kompetence	Popis úrovně
1	Slabá	Velmi nízká úroveň kompetence nedostačující pro běžný pracovní výkon.
2	Základní	Běžné znalosti a chování potřebné pro výkon, prostor pro rozvíjení.
3	Odpovídající	Adekvátní úroveň znalostí, dovedností a chování.
4	Převyšující	Pokročilejší úroveň, svým chováním dokáže ovlivnit spolupracovníky.
5	Výjimečná	Úroveň dosahující nejvyšších kvalit jdoucí příkladem.



Efektivní komunikace		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Zaměstnanec jen stěží dokáže formulovat své myšlenky a názory. Požadavky neumí dát srozumitelně najevo, nedokáže dále pracovat a předávat získané informace.		
2	Zaměstnanec v běžných situacích dokáže jasně a srozumitelně formulovat a sdělovat své myšlenky, a to jak v písemné, tak mluvené formě. S ostatními spolupracovníky sdílí získané informace. Na druhou stranu jeho komunikace není vždy přesvědčivá.		
3	Formulace myšlenek a následná prezentace je na velmi dobré úrovni. Dokáže aktivně naslouchat druhým. Získané informace dokáže zpracovat a jasně a přesvědčivě předat dále. K poznámkám ostatních je tolerantní.		
4	Vytváří prostředí, ve kterém se otevírá diskuze i s ostatními subjekty. Nemá problém prezentovat své názory před skupinou osob, kterou zná. Jeho myšlenky rozvíjí názory ostatních. Očekává zpětnou vazbu.		
5	Zaměstnanec za všech okolností praktikuje aktivní naslouchání bez jakýchkoliv výjimek. Formulace myšlenek a následný ústní i písemný projev je na vynikající úrovni. Dokáže své myšlenky prezentovat před velkým publikem. Od ostatních subjektů dokáže získat skutečné názory a dále s nimi pracovat.		

Spolupráce		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Zaměstnanec na této úrovni je spíše pasivním než aktivním hráčem. Snaží se dělat jen to, co je nezbytně nutné pro jeho standardní výkon. Nedokáže se identifikovat se skupinovými cíli.		
2	Snaží se aktivně zapojit do řešení skupinových problémů. Získané informace dokáže dále sdělovat, avšak sám je aktivně nenabízí. Dokáže respektovat překládané názory ostatních členů týmu.		
3	Aktivním přístupem spolupracuje při řešení skupinových témat. Význačnou měrou přispívá k dosažení společných cílů. Informace sdílí a nabízí vhodné poznatky.		
4	Svým přístupem vytváří pozitivní atmosféru při řešení skupinových témat a významně přispívá k dosažení cílů. Aktivně se zapojuje do řešení problémů, svým spolupracovníkům dokáže pomoci. Získané informace ochotně sděluje. Je ochoten převzít částečnou zodpovědnost za výsledky týmu.		
5	Při řešení skupinových problémů přebírá plnou zodpovědnost za dosažené výsledky. Je motivátorem skupiny a realizátorem úsilí. Pracuje s rozličnými týmy. Kolegům ochotně pomáhá, a to i dobrovolně.		

Jazyková způsobilost – český jazyk		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	V nenáročném textu dokáže pochopit podstatu a smysl čtených informací. Dokáže se jednoduchými větami vyjádřit k potřebným požadavkům. V běžných situacích je schopen jednoduše komunikovat.		
2	Ve slyšeném projevu dokáže porozumět hlavním relevantním bodům pro jeho pracovní oblast. Vytváří poznámky a vzkazy v pracovní oblasti.		
3	Dokáže porozumět písemným textům a problémům týkající se výkonu práce. Sestavuje gramaticky správně písemné texty na obecná témata. Plynule a spontánně reaguje.		
4	Rozumí většině odborných textů vztahující se k jeho výkonu práce. Dokáže smysluplně tuto problematiku popisovat. V méně strukturovaných výpovědích vyhledává souvislosti. Věcně a gramaticky správně sestavuje své názory.		
5	Důkladně se orientuje ve své profesní problematice. Rozumí i náročným textům, které se dané oblasti přímo nedotýkají. Je zároveň jejich tvůrcem. Texty jsou formálně i stylisticky přizpůsobeny danému účelu. Jazykové prostředky pružně a efektivně využívá jak pro společenské, tak pro profesní účely.		

Samostatné řešení problémů		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Pokud se odhodlá k řešení problému, potřebuje pomoc spolupracovníků. Řeší pouze problémy, ve kterých si je jistý úspěšným koncem. Nemá vlastní názor.		
2	Při řešení jednoduchých, rutinních problémů dokáže být samostatný. Řídí se svou intuicí a kreativním myšlením. Nově získané poznatky ale jen stěží aplikuje v praxi, potřebuje nad sebou dohled a metodickou podporu (příručky, předpisy).		
3	Samostatným a spolehlivým přístupem plní zadané úkoly. Dokáže získat informace. V případě složitějších problémů se snaží nalézt jejich podstatu. Pokud pracuje v týmu, nebojí se vyjádřit svůj názor.		
4	Pracovní výkon je odrazem jeho spolehlivosti. Složité úkoly rozkládá na dílčí části i konkrétní kroky. Při své práci se vždy orientuje na výkon a výsledek, jeho osobní cíle jsou v souladu s podnikovými. Při plnění určených úkolů je schopen zvýšit motivaci a přebírat odpovědnost za výsledky.		
5	Každý problém rozpracovává na dílčí kroky. Dokáže sám sebe efektivně řídit k dosažení firemních cílů. Adekvátně rozvrhuje své síly, spoléhá se na svou intuici, v případě potřeby se nebojí vyhledat pomoc. Je příjemcem i poskytovatelem zpětné vazby, snaží se neustále sebezdokonalovat a motivovat ostatní.		

Plánování a organizování práce		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Prakticky není schopen stanovit důležitost prováděných činností. Pracuje pouze na základě zvyklosti. Nedokáže si v přidělených úkolech určit priority.		
2	V krátkodobém horizontu je schopen stanovit návaznost svěřených úkolů. Zajistí si základní zdroje a stanovuje hrubý časový odhad.		
3	Dokáže rozlišovat úkoly na krátkodobé a dlouhodobé. V přidělených úkolech dokáže stanovit priority a aktivně se přizpůsobit změnám. Organizuje činnost svou a částečně i druhých.		
4	Do svých plánů adekvátně zapracovává riziko, počítá s mimořádnými výkyvy. Bez potíží stanovuje potřebné zdroje a jejich efektivní využití. Vyhodnocuje výsledky práce a aktivně organizuje činnosti druhých.		
5	Je realizátorem strategie, dokáže efektivně plánovat a měnit zaběhlé činnosti dle potřeby. Nepřetržitě sleduje a hodnotí potřebné ukazatele, dodržuje plnění cílů a je schopen rychlé reakce. Je příkladem výkonnosti pro ostatní pracovníky.		

Výkonnost		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Při své práci se potýká se značnými problémy. Nedokáže pracovat na více úkolech najednou. Má problém s hodnocením své činnosti.		
2	Rutinní problémy plní bezproblémově, problém nastává při změně nebo nástupu nových činností. Snaží se orientovat na výkon i na výsledek. Dokáže si stanovit podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení. Potřebuje kontrolu.		
3	Podává stabilní a spolehlivý výkon, který dle potřeby může navýšit. Pro dosažení cíle dokáže rozpoznat to podstatné. Kontrola probíhá pouze sporadicky. Dokáže potlačit své hodnoty pro dosažení firemních cílů.		
4	Jeho výkon je svou stabilitou a spolehlivostí příkladem pro ostatní spolupracovníky. Je příjemce i poskytovatelem zpětné vazby. Jeho osobní cíle jsou v souladu s firemními principy. Dokáže se v nenadálých situacích kontrolovat.		
5	Poskytuje nadstandardní výkon, který je vysoce motivující. V návaznosti na zpětnou vazbu navrhuje řešení. Neustále se sebezdokonaluje. Firemní cíle a priority jsou v naprostém souladu s osobním přesvědčením.		

<b>Důkladnost a výstižnost</b>		<b>Stupeň důležitosti:</b>	
Úroveň			
1	Výsledky jeho práce obsahují řadu nesrovnalostí a odchylek od očekávaných výstupů.		
2	Stanovené úkoly jsou většinou zpracovány ve shodě s požadavky v zadání. Ve výsledcích jeho činnosti lze očekávat částečnou přesnost. Nutná zpětná kontrola.		
3	Stanovené úkoly plní s patřičnou důkladností. Výstupy vystihují očekávané výsledky s ohledem na detaily.		
4	Svěřené úkoly plní se značnou pečlivostí. Výsledky jeho činnosti neopomenou žádný detail stanovený v zadání.		
5	Výsledky jeho práce jsou zpracovány do sebemenších detailů, které jsou v práci vyzdvihnuty. Při své činnosti neopomene žádnou informaci potřebnou pro dosažení vynikajících výsledků.		

<b>Vyhledávání a orientace v informacích</b>		<b>Stupeň důležitosti:</b>	
Úroveň			
1	Informace přijímá pouze účelově. Ke třídění používá velmi jednoduché postupy a je schopen je předat dál pouze za předpokladu, že ví kam. Důvěryhodnost informací posuzuje zejména na základě osobních kritérií.		
2	Využívá základní podnikové technologie pro vyhledávání a zpracování informací. Dokáže se v poskytovaných informacích zorientovat, pokud jsou z jeho oblasti zájmů, dokáže s nimi dále pracovat. Ověřuje nesrovnalosti. Vytváří jednoduchou dokumentaci.		
3	S informacemi dokáže aktivně pracovat a dávat si věci do hlubších souvislostí. Orientuje se v podnikových databázích. Aktivně rozlišuje podstatné informace od nepodstatných. Informace aplikuje v praxi a vytváří k nim dokumentaci.		
4	Získávání informací probíhá cíleně z ověřených zdrojů. Roztříděné informace dále strukturuje a formuluje pro ostatní uživatele. Dokáže se rychle přizpůsobit novým technologiím a adekvátně čerpat nové poznatky.		
5	Dokáže propojit informace i z netradičních zdrojů. Získává z nich to podstatné a formuluje výsledky do srozumitelné formy. Má velký přehled v různých typech databází a odpovídá za správnost sdílených informací.		

Počítačová způsobilost		Stupeň důležitosti:	
Úroveň	Kancelářská sada MS Office		
1	Zaměstnanec ovládá pouze základní funkce programu. Dokáže zpracovat pouze jednoduché textové dokumenty. Nedisponuje znalostmi z ostatních modulů. Zvládá pouze opakující se neměnné operace.		
2	Ovládá základní znalosti kancelářské sady. Dokáže zpracovat předem předpřipravený dokument. Zvládá pouze jednoduchou úpravu textu.		
3	Zaměstnanec je běžným uživatelem všech modulů. Dokáže v dokumentech aktivně pracovat (vyhledává, kopíruje). Dokáže zpracovávat předpřipravené soubory, řešit jednodušší úkoly.		
4	Bez větších problémů ovládá kancelářské nástroje a disponuje znalostmi pokročilých funkcí. Při své práci dokáže využívat vzorce, podmíněné formátování, zpracovávat grafické výstupy.		
5	Dokáže analogicky propojovat všechny funkce potřebné pro výkon své práce. Používá pokročilé techniky jako jsou kontingenční tabulky, makra a programovou nadstavbu jazyk VBA, ve kterém vytváří doplňky k tabulkovým souborům.		
Úroveň	Software SAP		
1	Zaměstnanec je pouze pasivním uživatelem této aplikace. Má přístup jen k modulu pro správu osobních informací a dat potřebných pro kontrolu pracovní docházky.		
2	Má povědomí o grafickém rozhraní aplikace. Pracuje s transakcí pouze pro čtení předpřipravených záznamů. Není schopen měnit informace.		
3	Pracuje s větším počtem transakcí, které jsou relevantní pro jeho zaměření. Data dokáže vyhledávat, třídít, exportovat. Je oprávněn provádět změny v datech, které mají vliv na ostatní uživatele.		
4	Je schopen efektivně pracovat napříč všemi dostupnými moduly a programovými rozšířeními (TIS, GIS). Důkladně zná moduly, ke kterým má oprávnění, má povědomí i o transakcích, které nevyužívá k běžné činnosti. Tyto transakce využívá při plnění operativních úkolů, kdy je potřeba nalézt nová řešení. Exportování v různých formátech výstupů je pro něj rutinní záležitostí.		
5	Aktivně se podílí na vývoji nových aplikací, transakčních modulů, v rámci spolupráce komunikuje s externími experty. Zavádí programové změny, odstávky systému. V případě jakýchkoliv poruch dokáže jak samostatnou, tak týmovou prací problém vyřešit.		

Znalost metodické dokumentace		Stupeň důležitosti:	
Úroveň			
1	Zaměstnanec disponuje pouze nutnými znalostmi pro výkon pracovní činnosti a dodržování pravidel BOZP. Potřebné dokumenty dokáže vyhledat. Není ale schopen předávat poznatky dalším pracovníkům.		
2	V oblasti metodické dokumentace projevuje povrchní znalosti týkající se informací pro výkon pracovních činností v daném útvaru. Dokáže potřebné předpisy sdělovat a vyhodnocovat jejich nasazení v praxi.		
3	V oblasti odborné dokumentace si dokáže dát věci do hlubších souvislostí. Aktivně přistupuje k rozvíjení svých schopností. Za každých okolností postupuje v souladu s předpisy a je schopen upozornit na nutnost jejich dodržení.		
4	K vydaným metodikám je schopen se aktivně vyjádřit. V ojedinělých případech poskytuje zpětnou vazbu zadavatelům pokynů. Dokáže jasně a stručně vysvětlit podstatu vydaných předpisů. Kontroluje jejich dodržování.		
5	Zaměstnanec disponuje vysoce specifickými znalostmi v oboru své činnosti i oborech souvisejících. Rozhoduje se a nese odpovědnost za zpracování potřebných poznatků a v případě revizí stávajících dokumentů i vydávání nových pracovních předpisů. Seznamuje zaměstnance s jejich úpravami.		

Byla v dotazníkovém šetření opomenuta některá další důležitá kompetence? Pokud ano, uveďte proč.

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 7: Kompetenční model pro pozici vedoucí logistik

Kompetenční model pro pozici vedoucí logistik										
Název kompetence a její důležitost		Stupeň důležitost kompetence (D):			Charakteristika úrovně kompetence (Ú):					
		Stupeň 1: Kompetence je pro pracovní výkon nedůležitá Stupeň 2: Kompetence je pro pracovní výkon méně důležitá Stupeň 3: Kompetence je pro pracovní výkon důležitá Stupeň 4: Kompetence je pro pracovní výkon velmi důležitá			Úroveň 1: Slabá – velmi nízká úroveň kompetence nedostačující pro běžný pracovní výkon. Úroveň 2: Základní – běžné znalosti a chování potřebné pro výkon, prostor pro rozvíjení. Úroveň 3: Odpovídající – adekvátní úroveň znalostí, dovedností a chování. Úroveň 4: Převyšující – pokročilejší úroveň, svým chováním dokáže ovlivnit spolupracovníky. Úroveň 5: Výjimečná – úroveň dosahující nejvyšších kvalit jdoucí příkladem.					
		Úroveň					Pracovník		Nadřízený	
		1	2	3	4	5	D	Ú	D	Ú
	Efektivní komunikace (4)	Zaměstnanec jen stěží dokáže formulovat své myšlenky a názory. Požadavky neumí dát srozumitelně najevo, nedokáže dále pracovat a předávat získané informace.	Zaměstnanec v běžných situacích dokáže jasně a srozumitelně formulovat a sdělovat své myšlenky, a to jak v písemné, tak mluvené formě. S ostatními spolupracovníky sdílí získané informace. Na druhou stranu jeho komunikace není vždy přesvědčivá.	Formulace myšlenek a následná prezentace je na velmi dobré úrovni. Dokáže aktivně naslouchat druhým. Získané informace dokáže zpracovat a jasně a přesvědčivě předat dále. K poznámkám ostatních je tolerantní.	Vytváří prostředí, ve kterém se otevírá diskuze i s ostatními subjekty. Nemá problém prezentovat své názory před skupinou osob, kterou zná. Jeho myšlenky rozvíjí názory ostatních. Očekává zpětnou vazbu.	Zaměstnanec za všech okolností praktikuje aktivní naslouchání bez jakýchkoliv výjimek. Formulace myšlenek a následný ústní i písemný projev je na vynikající úrovni. Dokáže své myšlenky prezentovat před velkým publikem. Od ostatních subjektů dokáže získat skutečné názory a dále s nimi pracovat.				
	Spolupráce (4)	Zaměstnanec na této úrovni je spíše pasivním než aktivním hráčem. Snaží se dělat jen to, co je nezbytně nutné pro jeho standardní výkon. Nedokáže se identifikovat se skupinovými cíli.	Snaží se aktivně zapojit do řešení skupinových problémů. Získané informace dokáže dále sdělovat, avšak sám je aktivně nenabízí. Dokáže respektovat předkládané názory ostatních členů týmu.	Aktivním přístupem spolupracuje při řešení skupinových témat. Význačnou měrou přispívá k dosažení společných cílů. Informace sdílí a nabízí vhodné poznatky. Respektuje druhé.	Svým přístupem vytváří pozitivní atmosféru při řešení skupinových témat a významně přispívá k dosažení cílů. Aktivně se zapojuje do řešení problémů, svým spolupracovníkům dokáže pomoci. Získané informace ochotně sděluje. Je ochoten převzít částečnou zodpovědnost za výsledky týmu.	Při řešení skupinových problémů přebírá plnou zodpovědnost za dosažené výsledky. Je motivátorem skupiny a realizátorem úsilí. Pracuje s rozličnými týmy. Kolegům ochotně pomáhá, a to i dobrovolně.				
	Samostatné řešení problémů (4)	Pokud se odhodlá k řešení problému, potřebuje pomoc spolupracovníků. Řeší pouze problémy, ve kterých si je jistý úspěšným koncem. Nemá vlastní názor.	Při řešení jednoduchých, rutinních problémů dokáže být samostatný. Řídí se svou intuicí a kreativním myšlením. Nově získané poznatky ale jen stěží aplikuje v praxi, potřebuje nad sebou dohled a metodickou podporu (příručky, předpisy).	Samostatným a spolehlivým přístupem plní zadané úkoly. Dokáže získat informace. V případě složitějších problémů se snaží najít jejich podstatu. Pokud pracuje v týmu, nebojí se vyjádřit svůj názor.	Pracovní výkon je odrazem jeho spolehlivosti. Složité úkoly rozkládá na dílčí části i konkrétní kroky. Při své práci se vždy orientuje na výkon a výsledek, jeho osobní cíle jsou v souladu s podnikovými. Při plnění určených úkolů je schopen zvýšit motivaci a přebírat odpovědnost za výsledky.	Každý problém rozpracovává na dílčí kroky. Dokáže sám sebe efektivně řídit k dosažení firemních cílů. Adekvátně rozvrhuje své síly, spoléhá se na svou intuici, v případě potřeby se nebojí vyhledat pomoc. Je příjemcem i poskytovatelem zpětné vazby, snaží se neustále sebezdokonalovat a motivovat ostatní.				

Plánování a organizování práce (4)	Prakticky není schopen stanovit důležitost prováděných činností. Pracuje pouze na základě zvyklosti. Nedokáže si v přidělených úkolech určit priority.	V krátkodobém horizontu je schopen stanovit návaznost svěřených úkolů. Zajistí si základní zdroje a stanovuje hrubý časový odhad.	Dokáže rozlišovat úkoly na krátkodobé a dlouhodobé. V přidělených úkolech dokáže stanovit priority a aktivně se přizpůsobit změnám. Organizuje činnost svou a částečně i druhých.	<b>Do svých plánů adekvátně zapracovává riziko, počítá s mimořádnými výkyvy. Bez potíží stanovuje potřebné zdroje a jejich efektivní využití. Vyhodnocuje výsledky práce a organizuje činnosti druhých.</b>	Je realizátorem strategie, dokáže efektivně plánovat a měnit zaběhlé činnosti dle potřeby. Nepřetržitě sleduje a hodnotí potřebné ukazatele, dodržuje plnění cílů a je schopen rychlé reakce. Rozvíjí potenciál směřující k růstu výkonnosti.				
Výkonnost (3)	Při své práci se potýká se značnými problémy. Nedokáže pracovat na více úkolech najednou. Má problém s hodnocením své činnosti.	Rutinní problémy plní bezproblémově, problém nastává při změně nebo nástupu nových činností. Snaží se orientovat na výkon i na výsledek. Dokáže si stanovit podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení. Potřebuje kontrolu.	<b>Podává stabilní a spolehlivý výkon, který dle potřeby může navýšit. Pro dosažení cíle dokáže rozpoznat to podstatné. Kontrola probíhá pouze sporadicky. Dokáže potlačit své hodnoty pro dosažení firemních cílů.</b>	Jeho výkon je svou stabilitou a spolehlivostí příkladem pro ostatní spolupracovníky. Je příjemcem i poskytovatelem zpětné vazby. Jeho osobní cíle jsou v souladu s firemními principy. Dokáže se v nenadálých situacích kontrolovat.	Poskytuje nadstandardní výkon, který je vysoce motivující. V návaznosti na zpětnou vazbu navrhuje řešení. Neustále se sebezdokonaluje. Firemní cíle a priority jsou v naprostém souladu s osobním přesvědčením.				
Aktivní přístup (3)	Při plnění požadovaných úkolů je spíše pasivním hráčem. Spoléhá na podněty svých spolupracovníků. Má jen velmi omezenou snahu udělat něco nového.	<b>V pracovním prostředí plní pouze úkoly jasně a předem zadané. Potřebuje nad sebou vedení. K aktivnímu přístupu je potřeba ho neustále motivovat, bývá často odrazen neúspěchem a komplikacemi.</b>	Má všeobecný zájem o dění kolem sebe, při řešení problémů bývá často angažovaný. Dokáže se přenést přes neúspěchy a setrvat v činnosti i nadále.	Intenzivně projevuje zájem o dění kolem sebe. Dokáže překonávat překážky a vytyčit východiska ze situací, ve kterých si ostatní neví rady. Rád zkouší nové postupy a vyhledává příležitosti pro změnu. Angažuje se nad rámec svých povinností.	Jeho aktivita vychází již z jeho osobního života. Je pozitivně naladěný, svým přístupem ovlivňuje dění kolem sebe. Je vždy krok napřed, vytváří nové příležitosti, aktivně zapojuje ostatní členy týmu do řešení pracovních záležitostí.				
Leadership (4)	Ve skupině pracovníků zastává velice pasivní přístup. Odpovědnost za osobní i skupinové výsledky přijímá jen stěží. Nesnaží se o kontrolu výstupů a rozvíjení sebe či ostatních pracovníků.	V malé skupině pracovníků svolává a vede operativní porady. V případě využití formální autority má značné rezervy. Úkoly se snaží názorným příkladem demonstrovat, věří v aktivní přístup svých podřízených.	Objevuje se v něm silná vůle po odpovědnosti za skupinový výsledek. Pracovní tým vede efektivně, definuje společné cíle, prosazuje týmového ducha, umí pracovat s formální autoritou. Působí i v roli ochránce skupiny, brání její výsledky a názory, zabezpečuje podnikové zdroje.	Je hlavním iniciátorem skupinového výkonu, přebírá plnou zodpovědnost za dosažené výsledky. V případě neúspěchu se snaží o zpětnou analýzu. Snaží se, aby ostatní členové byli ztotožnění se skupinovými cíli. V rámci své odpovědnosti školí své podřízené, deleguje jim pravomoci. Nevyhýbá se komplikovaným situacím.	<b>Působí jako charismatický vůdce, o svých nápadech je naprosto přesvědčen. Pro plnění podnikových cílů dokáže zaujmout a nadchnout své podřízené. Zodpovědnost vnímá jako hlavní náplň své práce, otevřeně plánuje a informuje. Svým podřízeným poskytuje dostatečnou autonomii, umožňuje jim se zdokonalovat. Probírá výsledky společného úsilí, poskytuje hodnocení a zpětnou vazbu.</b>				



			Zvládání zátěže (3)	Jakákoliv nenadálá situace jej vyvede z míry. Ztrácí kontrolu nad svými emocemi, lze u něj sledovat nepřiměřenou reakci. Od problémů odchází, vyskytuje se u něj nedůvěra ve vlastní schopnosti.	Přiměřený výkon je schopen podat pouze pod dohledem. Je schopen překonat drobné překážky, u těch větších dochází k odrazení. S případným neúspěchem se vypořádává jen velmi těžko. Emoční reakce je z velké části schopen zvládnout.	<b>Při vystavování své osoby nepředvídané zátěži dokáže přiměřeně reagovat. V případě vyskytnutí překážek dokáže analyzovat situaci a hledat vhodné řešení. Uvědomuje si důležitost nutnosti částečné zátěže pro podání výkonu. Změnám jde naproti.</b>	Dokáže se vyrovnat i s dlouhodobou zátěží. Vystupuje jako sebevědomá a vyrovnaná osobnost. Neúspěchem se nenechá odradit. Své pocity dokáže vyjádřit a emoce udržet v rámci patřičných mezí. Ví, v čem si může věřit, co zvládne.	Pokud je vystaven enormní zátěži, dokáže z ní vytěžit maximum pro svůj výkon. Má dostatečný nadhled a odstup. Hledá vždy to nejvhodnější řešení. Disponuje vysokou úrovní koncentrace. Dokáže být oporou pro méně odolné jedince. Má vysokou sebedůvěru.				
Obecné kompetence	Počítačová způsobilost (3)	Kancelářská sada MS Office	Zaměstnanec ovládá pouze základní funkce programu. Dokáže zpracovat pouze jednoduché textové dokumenty. Nedisponuje znalostmi z ostatních modulů. Zvládá pouze opakující se neměnné operace.	Ovládá základní znalosti kancelářské sady. Dokáže zpracovat předem předpřipravený dokument. Zvládá pouze jednoduchou úpravu textu.	<b>Zaměstnanec je běžným uživatelem všech modulů. Dokáže v dokumentech aktivně pracovat (vyhledává, kopíruje). Dokáže zpracovávat předpřipravené soubory, řešit jednodušší úkoly.</b>	Bez větších problémů ovládá kancelářské nástroje a disponuje znalostmi pokročilých funkcí. Při své práci dokáže využívat vzorce, podmíněné formátování, zpracovávat grafické výstupy.	Dokáže analogicky propojovat všechny funkce potřebné pro výkon své práce. Používá pokročilé techniky jako jsou kontingenční tabulky, makra a programovou nadstavbu jazyk VBA, ve kterém vytváří doplňky k tabulkovým souborům.					
		Software SAP	Zaměstnanec je pouze pasivním uživatelem této aplikace. Má přístup jen k modulu pro správu osobních informací a dat, které jsou potřebné pro kontrolu pracovní docházky.	Má povědomí o grafickém rozhraní aplikace. Pracuje s transakcí pouze pro čtení předpřipravených záznamů. Není schopen měnit informace.	<b>Pracuje s větším počtem transakcí, které jsou relevantní pro jeho zaměření. Data dokáže vyhledávat, třídit, exportovat. Je oprávněn provádět změny v datech, které mají vliv na ostatní uživatele.</b>	Efektivně pracuje napříč všemi dostupnými moduly a programovým rozšířením. Důkladně zná moduly, ke kterým má oprávnění, má povědomí i o transakcích, které nevyužívá k běžné činnosti. Tyto transakce využívá při plnění operativních úkolů, kdy je potřeba nalézt nová řešení.	Aktivně se podílí na vývoji nových aplikací, transakčních modulů, v rámci spolupráce komunikuje s externími experty. Zavádí programové změny, odstávky systému. V případě jakýchkoliv poruch dokáže jak samostatnou, tak týmovou prací problém vyřešit.					
Odborné kompetence	Znalost metodické dokumentace (3)		Zaměstnanec disponuje pouze nutnými znalostmi pro výkon pracovní činnosti a dodržování pravidel BOZP. Potřebné dokumenty dokáže vyhledat. Není ale schopen předávat poznatky dalším pracovníkům.	V oblasti metodické dokumentace projevuje povrchní znalosti týkající se informací pro výkon pracovních činností v daném útvaru. Dokáže potřebné předpisy sdělovat a vyhodnocovat jejich nasazení v praxi.	V oblasti odborné dokumentace si dokáže dát věci do hlubších souvislostí. Aktivně přistupuje k rozvíjení svých schopností. Za každých okolností postupuje v souladu s předpisy a je schopen upozornit na nutnost jejich dodržení.	<b>K vydaným metodikám je schopen se aktivně vyjádřit. V ojedinělých případech poskytuje zpětnou vazbu zadavatelům pokynů. Dokáže jasně a stručně vysvětlit podstatu vydaných předpisů. Kontroluje jejich dodržování.</b>	Zaměstnanec disponuje vysoce specifickými znalostmi v oboru své činnosti i oborech souvisejících. Rozhoduje se a nese odpovědnost za zapracování potřebných poznatků a v případě revizí stávajících dokumentů i vydávání nových pracovních předpisů. Seznamuje zaměstnance s jejich úpravami.					

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 8: Kompetenční model pro pozici specialista odboru správy zařízení

Kompetenční model pro pozici specialista odboru správy zařízení									
Název kompetence a její důležitost	Stupeň důležitost kompetence (D):				Charakteristika úrovně kompetence (Ú):				
	Stupeň 1: Kompetence je pro pracovní výkon nedůležitá Stupeň 2: Kompetence je pro pracovní výkon méně důležitá Stupeň 3: Kompetence je pro pracovní výkon důležitá Stupeň 4: Kompetence je pro pracovní výkon velmi důležitá				Úroveň 1: Slabá – velmi nízká úroveň kompetence nedostačující pro běžný pracovní výkon. Úroveň 2: Základní – běžné znalosti a chování potřebné pro výkon, prostor pro rozvíjení. Úroveň 3: Odpovídající – adekvátní úroveň znalostí, dovedností a chování. Úroveň 4: Převyšující – pokročilejší úroveň, svým chováním dokáže ovlivnit spolupracovníky. Úroveň 5: Výjimečná – úroveň dosahující nejvyšších kvalit jdoucí příkladem.				
	Úroveň					Pracovník		Nadřízený	
	1	2	3	4	5	D	Ú	D	Ú
Měkké kompetence	Efektivní komunikace (4)	Zaměstnanec jen stěží dokáže formulovat své myšlenky a názory. Požadavky neumí dát srozumitelně najevo, nedokáže dále pracovat a předávat získané informace.	Zaměstnanec v běžných situacích dokáže jasně a srozumitelně formulovat a sdělovat své myšlenky, a to jak v písemné, tak mluvené formě. S ostatními spolupracovníky sdílí získané informace. Na druhou stranu jeho komunikace není vždy přesvědčivá.	Formulace myšlenek a následná prezentace je na velmi dobré úrovni. Dokáže aktivně naslouchat druhým. Získané informace dokáže zpracovat a jasně a přesvědčivě předat dále. K poznámkám ostatních je tolerantní.	<b>Vytváří prostředí, ve kterém se otevírá diskuze i s ostatními subjekty. Nemá problém prezentovat své názory před skupinou osob, kterou zná. Jeho myšlenky rozvíjí názory ostatních. Očekává zpětnou vazbu.</b>	Zaměstnanec za všech okolností praktikuje aktivní naslouchání bez jakýchkoliv výjimek. Formulace myšlenek a následný ústní i písemný projev je na vynikající úrovni. Dokáže své myšlenky prezentovat před velkým publikem. Od ostatních subjektů dokáže získat skutečné názory a dále s nimi pracovat.			
	Spolupráce (3)	Zaměstnanec na této úrovni je spíše pasivním než aktivním hráčem. Snaží se dělat jen to, co je nezbytně nutné pro jeho standardní výkon. Nedokáže se identifikovat se skupinovými cíli.	Snaží se aktivně zapojit do řešení skupinových problémů. Získané informace dokáže dále sdělovat, avšak sám je aktivně nenabízí. Dokáže respektovat předkládané názory ostatních členů týmu.	<b>Aktivním přístupem spolupracuje při řešení skupinových témat. Významnou měrou přispívá k dosažení společných cílů. Informace sdílí a nabízí vhodné poznatky. Respektuje druhé.</b>	Svým přístupem vytváří pozitivní atmosféru při řešení skupinových témat a významně přispívá k dosažení cílů. Aktivně se zapojuje do řešení problémů, svým spolupracovníkům dokáže pomoci. Získané informace ochotně sděluje. Je ochoten převzít částečnou zodpovědnost za výsledky týmu.	Při řešení skupinových problémů přebírá plnou zodpovědnost za dosažené výsledky. Je motivátorem skupiny a realizátorem úsilí. Pracuje s rozličnými týmy. Kolegům ochotně pomáhá, a to i dobrovolně.			
	Samostatné řešení problémů (4)	Pokud se odhodlá k řešení problému, potřebuje pomoc spolupracovníků. Řeší pouze problémy, ve kterých si je jistý úspěšným koncem. Nemá vlastní názor.	Při řešení jednoduchých, rutinních problémů dokáže být samostatný. Řídí se svou intuicí a kreativním myšlením. Nově získané poznatky ale jen stěží aplikuje v praxi, potřebuje nad sebou dohled a metodickou podporu (příručky, předpisy).	Samostatným a spolehlivým přístupem plní zadání úkoly. Dokáže získat informace. V případě složitějších problémů se snaží nalézt jejich podstatu. Pokud pracuje v týmu, nebojí se vyjádřit svůj názor.	Pracovní výkon je odrazem jeho spolehlivosti. Složitě úkoly rozkládá na dílčí části i konkrétní kroky. Při své práci se vždy orientuje na výkon a výsledek, jeho osobní cíle jsou v souladu s podnikovými. Při plnění určených úkolů je schopen zvýšit motivaci a přebírat odpovědnost za výsledky.	<b>Každý problém rozpracovává na dílčí kroky. Dokáže sám sebe efektivně řídit k dosažení firemních cílů. Adekvátně rozvrhuje své síly, spoléhá se na svou intuici, v případě potřeby se nebojí vyhledat pomoc. Je příjemcem i poskytovatelem zpětné vazby, snaží se neustále sebezdokonalovat a motivovat ostatní.</b>			

Plánování a organizování práce (4)	Prakticky není schopen stanovit důležitost prováděných činností. Pracuje pouze na základě zvyklosti. Nedokáže si v přidělených úkolech určit priority.	V krátkodobém horizontu je schopen stanovit návaznost svěřených úkolů. Zajišťuje si základní zdroje a stanovuje hrubý časový odhad.	Dokáže rozlišovat úkoly na krátkodobé a dlouhodobé. V přidělených úkolech dokáže stanovit priority a aktivně se přizpůsobit změnám. Organizuje činnost svou a částečně i druhých.	Do svých plánů adekvátně zapracovává riziko, počítá s mimořádnými výkyvy. Bez potíží stanovuje potřebné zdroje a jejich efektivní využití. Vyhodnocuje výsledky práce a organizuje činnosti druhých.	<b>Je realizátorem strategie, dokáže efektivně plánovat a měnit zaběhlé činnosti dle potřeby. Nepřetržitě sleduje a hodnotí potřebné ukazatele, dodržuje plnění cílů a je schopen rychlé reakce. Rozvíjí potenciál směřující k růstu výkonnosti.</b>				
Výkonnost (3)	Při své práci se potýká se značnými problémy. Nedokáže pracovat na více úkolech najednou. Má problém s hodnocením své činnosti.	Rutinní problémy plní bezproblémově, problém nastává při změně nebo nástupu nových činností. Snaží se orientovat na výkon i na výsledek. Dokáže si stanovit podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení. Potřebuje kontrolu.	Podává stabilní a spolehlivý výkon, který dle potřeby může navýšit. Pro dosažení cíle dokáže rozpoznat to podstatné. Kontrola probíhá pouze sporadicky. Dokáže potlačit své hodnoty pro dosažení firemních cílů.	<b>Jeho výkon je svou stabilitou a spolehlivostí příkladem pro ostatní spolupracovníky. Je příjemcem i poskytovatelem zpětné vazby. Jeho osobní cíle jsou v souladu s firemními principy. Dokáže se v nenadálých situacích kontrolovat.</b>	Poskytuje nadstandardní výkon, který je vysoce motivující. V návaznosti na zpětnou vazbu navrhuje řešení. Neustále se sebezdokonaluje. Firemní cíle a priority jsou v naprostém souladu s osobním přesvědčením.				
Důkladnost a výstižnost (3)	Výsledky jeho práce obsahují řadu nesrovnalostí a odchylek od očekávaných výstupů.	Stanovené úkoly jsou většinou zpracovány ve shodě s požadavky v zadání. Ve výsledcích jeho činnosti lze očekávat částečnou přesnost. Nutná zpětná kontrola.	Stanovené úkoly plní s patřičnou důkladností. Výstupy vystihují očekávané výsledky s ohledem na detaily.	<b>Svěřené úkoly plní se značnou pečlivostí. Výsledky jeho činností neopomenou žádný detail stanovený v zadání.</b>	Výsledky jeho práce jsou zpracovány do sebemenších detailů, které jsou v práci vyzdvihnuty. Při své činnosti neopomene žádnou informaci potřebnou pro dosažení vynikajících výsledků.				
Vyhledávání a orientace v informacích (4)	Informace přijímá pouze účelově. Ke třídění používá velmi jednoduché postupy a je schopen je předat dál pouze za předpokladu, že ví kam. Důvěryhodnost informací posuzuje zejména na základě osobních kritérií.	Využívá základní podnikové technologie pro vyhledávání a zpracování informací. Dokáže se v poskytovaných informacích zorientovat, pokud jsou z jeho oblasti zájmu, dokáže s nimi dále pracovat. Ověřuje nesrovnalosti. Vytváří jednoduchou dokumentaci.	S informacemi dokáže aktivně pracovat a dávat si věci do hlubších souvislostí. Orientuje se v podnikových databázích. Aktivně rozlišuje podstatné informace od nepodstatných. Informace aplikuje v praxi a vytváří k nim dokumentaci.	<b>Získávání informací probíhá cíleně z ověřených zdrojů. Roztříděné informace dále strukturuje a formuluje pro ostatní uživatele. Dokáže se rychle přizpůsobit novým technologiím a adekvátně čerpat nové poznatky.</b>	Dokáže propojit informace i z netradičních zdrojů. Získává z nich to podstatné a formuluje výsledky do srozumitelné formy. Má velký přehled v různých typech databází a odpovídá za správnost sdílených informací.				

Obecné kompetence	Jazyková způsobilost – český jazyk (4)		V nenáročném textu dokáže pochopit podstatu a smysl čtených informací. Dokáže se jednoduchými větami vyjádřit k potřebným požadavkům. V běžných situacích je schopen jednoduše komunikovat.	Ve slyšeném projevu dokáže porozumět hlavním relevantním bodům pro jeho pracovní oblast. Vytváří poznámky a vzkazy v pracovní oblasti.	<b>Dokáže porozumět písemným textům a problémům týkající se výkonu práce. Sestavuje gramaticky správně písemné texty na obecná témata. Plynule a spontánně reaguje.</b>	Rozumí většině odborným textům vztahující se k jeho výkonu práce. Dokáže smysluplně tuto problematiku popisovat. V méně strukturovaných výpovědích vyhledává souvislosti. Věcně a gramaticky správně sestavuje své názory.	Důkladně se orientuje ve své profesní problematice. Rozumí i náročným textům, které se dané oblasti přímo nedotýkají. Je zároveň jejich tvořitelem. Texty jsou formálně i stylisticky přizpůsobeny danému účelu. Jazykové prostředky pružně a efektivně využívá jak pro společenské, tak pro profesní účely.				
	Počítačová způsobilost (4)	Kancelářská sada MS Office	Zaměstnanec ovládá pouze základní funkce programu. Dokáže zpracovat pouze jednoduché textové dokumenty. Nedisponuje znalostmi z ostatních modulů. Zvládá pouze opakující se neměnné operace.	Ovládá základní znalosti kancelářské sady. Dokáže zpracovat předem předpřipravený dokument. Zvládá pouze jednoduchou úpravu textu.	Zaměstnanec je běžným uživatelem všech modulů. Dokáže v dokumentech aktivně pracovat (vyhledávat, kopíruje). Dokáže zpracovávat předpřipravené soubory, řešit jednodušší úkoly.	Bez větších problémů ovládá kancelářské nástroje a disponuje znalostmi pokročilých funkcí. Při své práci dokáže využívat vzorce, podmíněné formátování, zpracovávat grafické výstupy.	<b>Dokáže analogicky propojovat všechny funkce potřebné pro výkon své práce. Používá pokročilé techniky jako jsou kontingenční tabulky, makra a programovou nadstavbu jazyk VBA, ve kterém vytváří doplňky k tabulkovým souborům.</b>				
		Software SAP	Zaměstnanec je pouze pasivním uživatelem této aplikace. Má přístup jen k modulu pro správu osobních informací a dat, které jsou potřebné pro kontrolu pracovní docházky.	Má povědomí o grafickém rozhraní aplikace. Pracuje s transakcí pouze pro čtení předpřipravených záznamů. Není schopen měnit informace.	Pracuje s větším počtem transakcí, které jsou relevantní pro jeho zaměření. Data dokáže vyhledávat, třídit, exportovat. Je oprávněn provádět změny v datech, které mají vliv na ostatní uživatele.	<b>Efektivně pracuje napříč všemi dostupnými moduly a programovým rozšířením. Důkladně zná moduly, ke kterým má oprávnění, má povědomí i o transakcích, které nevyužívá k běžné činnosti. Tyto transakce využívá při plnění operativních úkolů, kdy je potřeba nalézt nová řešení.</b>	Aktivně se podílí na vývoji nových aplikací, transakčních modulů, v rámci spolupráce komunikuje s externími experty. Zavádí programové změny, odstávky systému. V případě jakýchkoliv poruch dokáže jak samostatnou, tak týmovou prací problém vyřešit.				
Odborné kompetence	Znalost metodické dokumentace (4)		Zaměstnanec disponuje pouze nutnými znalostmi pro výkon pracovní činnosti a dodržování pravidel BOZP. Potřebné dokumenty dokáže vyhledat. Není ale schopen předávat poznatky dalším pracovníkům.	V oblasti metodické dokumentace projevuje povrchní znalosti týkající se informací pro výkon pracovních činností v daném útvaru. Dokáže potřebné předpisy sdělovat a vyhodnocovat jejich nasazení v praxi.	V oblasti odborné dokumentace si dokáže dát věci do hlubších souvislostí. Aktivně přistupuje k rozvíjení svých schopností. Za každých okolností postupuje v souladu s předpisy a je schopen upozornit na nutnost jejich dodržení.	<b>K vydaným metodikám je schopen se aktivně vyjádřit. V ojedinělých případech poskytuje zpětnou vazbu zadavatelům pokynů. Dokáže jasně a stručně vysvětlit podstatu vydaných předpisů. Kontroluje jejich dodržování.</b>	Zaměstnanec disponuje vysoce specifickými znalostmi v oboru své činnosti i oborech souvisejících. Rozhoduje se a nese odpovědnost za zapracování potřebných poznatků a v případě revizí stávajících dokumentů i vydávání nových pracovních předpisů. Seznamuje zaměstnance s jejich úpravami.				

Zdroj: vlastní zpracování